

Sigurd Njøs Kurdøl

Tilskuerøkning i Get-ligaen

En kvalitativ studie av ulike Get-liga klubbers arbeid med å tiltrekke seg publikum

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for Idrett og Samfunn
Norges Idrettshøgskole, 2017

Sammendrag

Tilskuertallet i Norges øverste ishockeyliga, Get-ligaen, har de siste ti årene økt med over 200 000 tilskuere. Inneværende sesong var tilskuersnittet i ligaen på 2019, noe som gjør ishockey til den nest mest populære publikumsidretten i Norge. På bakgrunn av dette har jeg undersøkt hvordan ulike klubber i Get-ligaen arbeider for å trekke publikum til sine hjemmekamper. Studien fordyper seg i klubbenes strategier, målsetting, organisasjonsstruktur og konkrete tiltak, knyttet til publikumsarbeid. En målsetting med denne studien har vært å presentere resultater fra en idrett hvor det ikke er gjort mye forskning i Norge.

Studien har et kvalitativt design, der jeg har foretatt syv semi-strukturerte intervjuer med representanter fra seks ulike Get-liga klubber: Stavanger, Vålerenga, Sparta, Stjernen, Storhamar og Lørenskog. I tillegg ble daglig leder i Norsk Topp hockey intervjuet. For å sikre at informantene hadde tilstrekkelig kunnskap om temaet ble de strategisk utvalgt, gjennom sin stilling i de ulike organisasjonene.

Ny-institusjonell teori og organisasjonsstruktur er brukt som teoretisk rammeverk. Begrepet *isomorfisme* blir brukt for å forklare hvorfor klubbene foretar seg like tiltak for å tiltrekke seg flere tilskuere.

Resultatene fra studien viser at ishockeyklubbene har mange likhetstrekk, men også ulike tilnærminger til hvordan de jobber med publikum. To av klubbene legger mye tid og ressurser i arbeidet, og har definerte strategier knyttet til flere momenter i publikumsarbeidet. Tre av klubbene har en mindre aktiv tilnærming, og satser på at en kombinasjon av gode sportslige resultater og noen tiltak mot publikum vil bidra til flere tilskuere. Den siste klubben har ingen strategi knyttet til publikum. *Isomorfisme* kan være en forklaring på hvorfor klubbene har implementert og iverksatt enkelte planer knyttet til publikum. De viktigste institusjonelle faktorene som påvirker klubbenes arbeid med publikum er mimetisk og normativ isomorfisme, og de rasjonelle normene som har oppstått i klubbenes institusjonelle felt.

Nøkkelord: Publikum, ishockey, Get-ligaen, tilskuere, pris, isomorfisme, strategi, institusjonell teori, organisasjonsstruktur.

Innhold

Sammendrag	3
Forord.....	7
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for problemstilling og studiens formål	9
1.2 Problemstilling	10
1.3 Studiens oppbygning og struktur	11
2. Kontekstuell bakgrunn.....	12
2.1 Ishockey i Norge	12
2.2 Kommersialisering av norsk ishockey	13
2.3 Klubbene i studien	13
3. Tidligere forskning	19
3.1 Forskning på idrettsarrangement og tilskuere	19
3.1.1 Faktorer	19
3.2 Forskning på ishockey og tilskuere.....	22
3.3 Forskning på tilskuere og idrettsarrangement i Norge.....	26
4. Teori	28
4.1 Organisasjonsteori	28
4.2 Organisasjonsstruktur	28
4.3 Ny-institusjonell teori.....	31
4.3.1 institusjonelt felt.....	32
4.3.2 Isomorfisme	33
5. Metode	36
5.1 Valg av metode	36
5.2 Utvalg	37
5.3 Det kvalitative forskningsintervjuet	39
5.3.1 Intervjuguide.....	40
5.3.2 Pilotintervju	41
5.3.3 Gjennomføring av intervju	42
5.4 Transkribering	43

5.5	Koding og analyse	44
5.6	Validitet og Reliabilitet	45
5.7	Etiske overveielser.....	49
6.	Resultat og diskusjon	51
6.1	Organisasjonsstruktur	51
6.1.1	Informantenes bakgrunn.....	52
6.2	Informantenes tanker rundt tilskuerøkningen i Get-ligaen.....	53
6.3	Publikum som inntektskilde	55
6.4	Klubbenes målsetting og overordnet strategi.....	57
6.4.1	Undersøkelser	62
6.5	Pris.....	63
6.5.1	Klubbenes tanker rundt justering av billettprisene.....	66
6.6	Marked	67
6.7	Substitutter.....	71
6.7.1	Indirekte substitutt.....	71
6.7.2	Direkte substitutt.....	72
6.8	Tidspunkt	74
6.8.1	Tid på året.....	74
6.8.2	Kampdag	76
6.9	Sportslig.....	78
6.9.1	Sportslige resultater og tabellsituasjonen	78
6.9.2	Motstander	80
6.10	Kvalitet på arena og fasiliteter.....	82
6.10.1	Oppgraderinger av arena og fasiliteter	84
6.11	Markedsføringskanaler.....	87
6.11.1	Media som markedsføringskanal	87
6.11.2	Sosiale medier.....	90
6.12	Spesielle tiltak.....	91
7.	Avsluttende diskusjon og konklusjon	94
7.1	Studiens implikasjoner og veien videre	100
	Referanser	102
	Tabelloversikt	115
	Figuroversikt	116
	Vedlegg	117

Forord

Et intensivt og spennende studieår er nå ved veis ende. Jeg er både ydmyk og glad for at jeg fikk muligheten til å dedikere et år til et forskningsprosjekt som omhandler en av mine store lidenskaper, ishockey. Denne studien begynte i det små julen 2015, og tok for alvor form sommeren 2016. Veien derfra til hit har vært spennende, lærerik og tidvis hektisk.

Selv om det er jeg som står som forfatter, er det en rekke mennesker som har bidratt i studien, og i så måte fortjener en takk:

Først av alt ønsker jeg å takke alle informantene mine, for at dere har bidratt med positiv innstilling, kunnskap og entusiasme. Under alle intervjuene ble jeg tatt særdeles godt i mot, og jeg sitter igjen med et inntrykk om at intervjuene var betydningsfullt for alle parter.

Jeg vil takke min veileder, Dag Vidar Hanstad, for gode råd og tilbakemeldinger, og for at du har funnet tid til meg i en travel hverdag.

Studien ville aldri blitt til om jeg ikke fikk tips om hva jeg kunne skrive om og tilskuerstatistikk fra Peter. Takk til Even og Camilla for gode råd og korrekturlesing. Henrik fortjener en takk for lån av bil under deler av intervjuprosessen. I tillegg ønsker jeg å takke medstudenter på masterbrakkka for godt selskap, og familien min for støtte og engasjement, både under masterskrivingen og hele studieløpet.

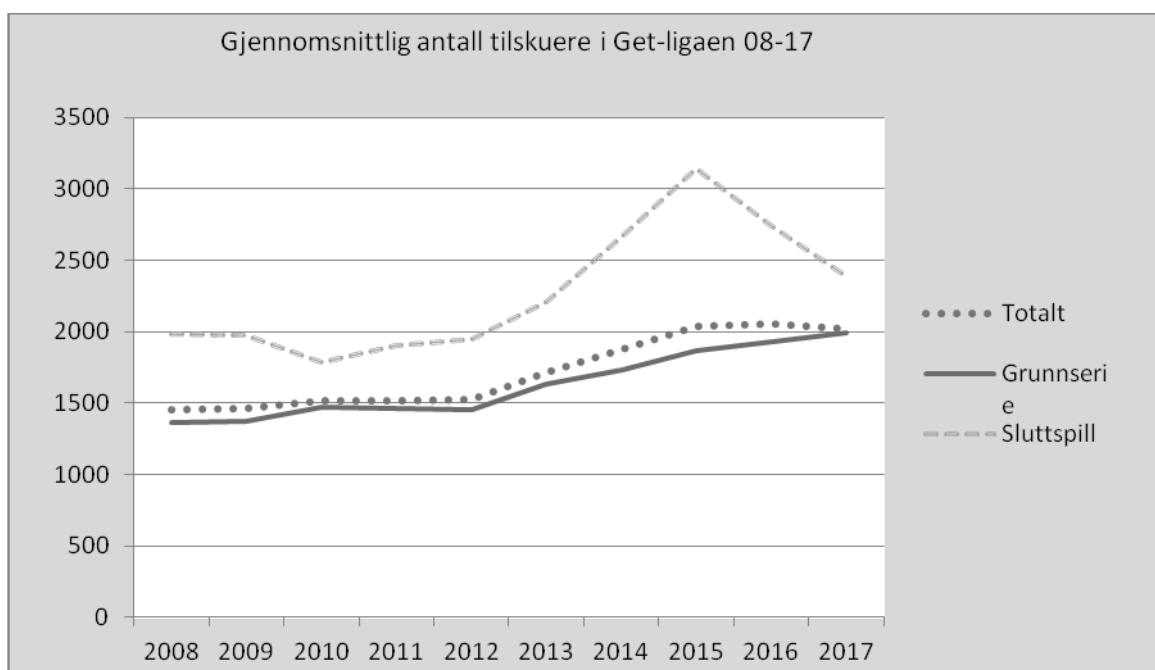
Til slutt må jeg rette en stor takk til Silje Marie. Takk for gode råd, korrekturlesing, faglige innspill, og ikke minst støtte og forståelse. Du har uten tvil vært min viktigste støttespiller det siste året.

Oslo, mai 2017

Sigurd Njøs Kurdøl

1. Innledning

Norsk ishockey har de siste årene fått økt oppmerksomhet fra media og publikum. Gode resultater av landslaget, kombinert med norske stjernespillere i de største ishockeyligaene i verden, har bidratt til å skape mer entusiasme og interesse rundt sporten i Norge. TV 2 viser en direkteendt kamp hver uke, og programmet HockeyExtra en gang i uken, i tillegg til dokumentarserien iskrigerne, som handler om Vålerenga Ishockey. Samtidig kan en også se alle eliteseriekampene direkte med kommentator på nett-TV plattformen TV 2-Sumo. I likhet med den økte tilgjengeligheten til ishockey gjennom media, er det stadig flere som velger å se kampene i den øverste ligaen, Get-ligaen, i arenaene. Som vi kan se av figur 1, har Get-ligaen hatt en økning i gjennomsnittlig tilskuertall fra et antall på 1458 til 2019 tilskuere, de siste ti årene (Statistics:Attendance, 2017). Dette gjør Get-ligaen til den nest mest besøkte idrettsligaen i Norge, kun slått av Eliteserien i fotball.



Figur 1 Gjennomsnittlig antall tilskuere i Get-ligaen fra 2008-2017

Økningen i tilskuere har samlet sett vært høy i Get-ligaen, men det er store variasjoner mellom de ulike klubbene. Det virker som de sportslige resultatene påvirker tilskuertallet, men det kan ikke ses på som den avgjørende faktoren for hvorfor tilskuertallet totalt sett øker i ligaen. Storhamar hadde for eksempel en uheldig sportslig

start på 2016/17-sesongen, uten at det påvirket tilskuertallet negativt. På samme tid kjempet Lillehammer i toppen av Get-ligaen, uten at det hadde noen positiv innvirkning på tilskuertallet. Markedssjef i Lillehammer Ishockeyklubb, Rune Hansen, sa i et intervju med lokalavisen GD at de sportslige resultatene ikke virker å være viktig for publikum på Lillehammer (Dosest, 2016). Daglig leder i Frisk/Asker, Ole Gerhard Haug, hevder på sin side at en viktig årsak til hvorfor flere tilskuere kommer på deres kamper, er den lokale profilen de har på laget i år (Strømnes, 2016). Faktorene som påvirker tilskuertallene i Get-ligaen virker derfor å være sammensatte, og dette har gjort at jeg ønsker å undersøke området nærmere.

1.1 Bakgrunn for problemstilling og studiens formål

En økt forståelse av hvilke faktorer som påvirker publikumsetterspørselen, bør ifølge Borland & Macdonald (2003), være av interesse, og en del av ledelsens fokusområder i en idrettsklubb. Publikum er en viktig inntektskilde for alle idrettsklubber, både direkte og indirekte. Direkte ved at de kjøper en inngangsbillett og bruker penger i kiosk og på supporter-effekter. Indirekte ved at et høyt tilskuertall og interesse rundt idrettsarrangementet kan skape større engasjement hos sponsorer og media (Borland & Macdonald, 2003). Det er derfor nærliggende å tro at alle idrettsklubber også er interessert i å ha så høye tilskuertall som mulig. Dette, kombinert med at det har vært en økning på cirka 150 000 tilskuere i Get-ligaen de siste ti årene (Statistics:Attendance, 2017), gjør at jeg ønsker å undersøke hvordan klubber i Get-ligaen jobber for å trekke tilskuere til hjemmekampene sine.

Med denne studien søker jeg å belyse hvilke strategier klubbene i studien bruker for å selge billetter og fylle hallene med publikum, og i så måte se om det kan være sammenhenger mellom hvordan de organiserer seg og hvilke strategier de har. For å studere dette vil jeg benytte meg av teorien om organisasjonsstruktur. Studien har ikke til hensikt å anslå hvilke organisasjonsformer som er mest hensiktsfulle for ishockeyklubbene, eller konstatere hvilke metoder som er best for å trekke publikum til ishockeykamper.

Ny-institusjonell teori vil bli brukt for å studere hvorfor fenomenet isomorfisme oppstår i feltet norsk ishockey. Et av formålene med denne studien er å diskutere hvilke

institusjonelle faktorer som påvirker tilskuerarbeidet til klubbene, og hvordan de ulike klubbene etterligner hverandre i publikumsarbeidet. Ifølge Fahlén (2006) vil ny-institusjonell teori være relevant å bruke når en skal studere organisasjoner som både er avhengig av å samarbeide med hverandre, samtidig som de konkurrerer innenfor samme marked. Denne beskrivelsen passer godt for ishockeyklubber i Get-ligaen, som både konkurrer på flere områder, samtidig som de er avhengig av å samarbeide med hverandre.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i dette temaet har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan jobber ishockeyklubber i Get-ligaen med å tiltrekke seg tilskuere, og hvilke institusjonelle faktorer påvirker klubbenes arbeid?

I tillegg til problemstillingen har jeg formulert fire forskningsspørsmål som jeg skal forsøke å besvare i studien:

Hvilke strategier har klubbene for å tiltrekke seg tilskuere?

Hvilke konkrete tiltak foretar klubbene for å trekke tilskuere?

Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen klubbenes strategier knyttet til publikum, og hva påvirker klubbenes organisasjonsstruktur?

Hvordan etterligner klubbene hverandre?

I problemstillingen benytter jeg noen begreper jeg kort vil redegjøre for. Med *Get-ligaen* mener jeg den høyeste ishockeydivisjonen for herrer i Norge, ligaen består av 10 lag. Begrepet *tilskuertall* innebærer det tilskuertallet som oppgis av klubbene etter hver kamp. Det finnes ulike metoder å telle dette på, og det virker ikke å være en standardisert metode som alle klubbene benytter seg av. Noen klubber opererer med antall solgte billetter, mens andre med antall mennesker i hallen. Metoden for registrering er ikke interessant i denne studien, men et viktig poeng er at hver klubb bruker lik metode hver sesong, noe jeg har fått inntrykk av at de gjør. På den måten blir statistikken fra sesong

til sesong anvendbar. Med *institusjonelle faktorer* mener jeg faktorer som oppstår som en konsekvens av at klubbene opererer i et *institusjonelt felt*, og dermed kan påvirke klubbenes struktur og handlingsmønstre. Eksempler på institusjonelle faktorer er: *isomorfisme*, *rasjonaliserte myter*, og *institusjonelt press*. Dette vil bli presentert nærmere i teorikapittelet.

1.3 Studiens oppbygning og struktur

For å besvare problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ tilnærming på studien. Jeg har foretatt syv semi-strukturerte intervju, med representanter fra seks ulike klubber i Get-ligaen og daglig leder i Norsk Topp hockey, som er en interesseorganisasjon for alle klubbene i Get-ligaen.

Studien er organisert i syv kapitler. For å gi leseren et innblikk i oppbygningen av norsk ishockey, starter studien med et kontekstuellet kapittel med bakgrunnsinformasjon om utviklingen av norsk ishockey, og klubbene i studien. I neste kapittel vil jeg oppsummere tidligere forskning gjort rundt temaene tilskuere og idrettsarrangement, og ishockey og tilskuere, samt gi en kort oversikt over forskning gjort på tilskuere og idrettsarrangement i Norge. Deretter følger et teorikapittel, hvor jeg presenterer to organisasjonsteoretiske perspektiver, organisasjonsstruktur og ny-institusjonell teori. I metodekapittelet presenterer og begrunner jeg mitt valg av metode, beskriver utvalget for studien, samt redegjør for gjennomføringen av forskningsprosessen og de erfaringene jeg gjorde underveis i studien. Etterfølgende kommer resultat- og diskusjonskapittelet, der jeg presenterer sentrale funn i studien, og diskuterer dette opp mot teori og tidligere forskning. Resultat- og diskusjonskapittelet er slått sammen fordi jeg mener det gir god struktur, og for å unngå for mange gjentakelser. Avslutningsvis vil jeg oppsummere funnene mine og forsøke å besvare problemstillingen. I dette kapittelet vil jeg også dele tanker jeg har gjort meg om videre forskning som kan gjøres på feltet.

2. Kontekstuell bakgrunn

I dette kapittelet vil jeg gi leseren et kort innblikk i konteksten ishockeyklubbene i studien min befinner seg i og presentere de ulike klubbene som har deltatt i studien, og deres tilskuersituasjon.

2.1 *Ishockey i Norge*

All organisert ishockey i Norge er underlagt Norges Ishockeyforbund (NIHF), som ble stiftet i 1934. NIHF er organisert med åtte kretser og en region, og per 2014 var det 7833 lisensierte spillere fordelt på 102 klubber i Norge. NIHFs visjon er ”Ishockeyglede for alle”. Dette innebærer at forbundet skal jobbe målrettet for spredning av sporten ut til hele landet (Norges ishockeyforbund, 2015). For å nå dette målet mener NIHF at det er vesentlig å bygge flere ishaller, derfor har det i mange år vært et stort fokus på å etablere flere ishaller i Norge. Det er nå 47 ishaller totalt i Norge. Mangelen på ishaller blir ofte referert til som den største utfordringen og begrensningen norsk ishockey har (Bakkehaug, Stormoen & Solbakken, 2011; Anlegg, u.å.).

Norges herrelandslag har siden 2005 ligget i A-puljen, noe som gjør at de hvert år får spille VM mot de 15 beste nasjonene i verden, og er i forkant av VM 2017 rangert som nr. 11 i verden (Mens World Ranking, 2016). Målsettingen til NIHF er å etablere seg som en av de åtte beste nasjonene i verden. På kvinnesiden er Norge rangert som en B-nasjon, og NIHFs målsetting er å etablere seg som en A-nasjon også der (Norges ishockeyforbund, 2015).

I Norge er det fem forskjellige ishockeydivisjoner for herrer, den høyeste divisjonen kalles Get-ligaen. Get-ligaen bestod i 2016/17-sesongen av 10 lag. Antall lag i ligaen har variert mellom åtte og ti de siste årene, men ligger nå stabilt på ti lag, noe som gir 225 kamper totalt i grunnserien. Klubbene spiller 5 kamper mot hvert lag, noe som utgjør 45 kamper per lag i grunnserien, som strekker seg fra september til mars. Når grunnserien er avsluttet går de åtte beste lagene til sluttspill, der vinneren av sluttspillet får tittelen Norgesmester. De to nederste lagene i Get-ligaen må ut i kvalifisering, der de møter de to øverste lagene fra 1. divisjon. De to lagene med flest poeng i kvalifiseringen spiller i Get-ligaen neste sesong, og de to med færrest poeng spiller i 1. divisjon. De

siste seks sesongene er det Stavanger Oilers som har vunnet sluttspillet, og dermed stukket av med NM-gullet, mens Vålerenga er klubben som totalt sett har flest NM-gull. Get-ligaens publikumsrekord er på 12 500 tilskuere. Den ble satt i januar 2017, i winter classic-kampen mellom Stjernen og Sparta.

2.2 Kommersialisering av norsk ishockey

I likhet med store deler av idretten i Norge, har norsk ishockey i økende grad blitt kommersialisert i løpet av de siste 20- 30 årene. Kommersialisere blir av Store Norske Leksikon definert som ”gjøre (mer) kommersiell, gi forretningsmessig preg.” (Nordbø, 2009). For norske ishockeyklubber betyr dette at de øker fortjenesten og inntektene, blant annet ved å selge mer reklame på draktene og i arenaen. Storhamar solgte blant annet arenanavnet sitt til bedriften CC, slik at det nå heter CC amfi og ikke lenger Hamar OL-amfi (Hansen, 2015). Dette gjorde også Stavanger Oilers da de bygde DNB arena, noe som gir økte inntekter til klubbene. Det hentes også inn en rekke utenlandske stjernespillere, som i tillegg til å heve laget sportslig også skal bidra til økt oppmerksomhet rundt klubben. Dette står i strid med den idealistiske tanken om norsk lagidrett, der laget skal gjenspeile lokalsamfunnet (Hjelseth, 2006).

I likhet klubbenes egne kommersielle valg og motiver, har NIHF og Norsk Topphockey (NTH) bidratt til kommersialiseringen gjennom salg av eliteseriens navn til GET (Pressemelding: Fornytt avtale med Get, 2015), samt skrevet en ny tre-års avtale med TV 2 (Ny hockeyavtale for TV2, 2015). Avtalen med sørger for at kanalen får mer makt, og mulighet til å påvirke kamptidspunkter og kreve reklamepauser i kampene. Gjennom sin avtale har TV 2 blant annet investert i målkameraer i alle hallene i Get-ligaen (Birkelund, 2015).

2.3 Klubbene i studien

I dette avsnittet vil jeg kort redegjøre for de ulike klubbene jeg har intervjuet og hvordan deres utvikling knyttet til publikum har vært. I tillegg vil jeg presentere NTH, som jeg har valgt å ta med i utvalget for å kunne besvare overordnede spørsmål knyttet til tilskuersituasjonen i Get-ligaen. Alle tilskuertall er hentet fra pointstreak.com. Klubbenes sportslige prestasjoner, grunnserie og sluttspill, de siste ti sesongene er presentert i Tabell 2.1.

Tabell 2.1: Klubbenes resultater, grunnserie og sluttspill fra 2008-2017

Sesong	Storhamar	Vålerenga	Sparta	Stjernen	Lørenskog	Stavanger Oilers
16/17	Nr. 3 Kvartfinale	Nr. 5 Kvartfinale	Nr. 8 Semifinale	Nr. 7 Kvartfinale	Nr. 2 Kvartfinale	Nr. 1 NM GULL
15/16	Nr. 6 Semifinale	Nr. 5 Semifinale	Nr. 4 Kvartfinale	Nr. 7 Kvartfinale	Nr. 2 Finale	Nr.1 NM GULL
14/15	Nr. 2 Finale	Nr. 5 Semifinale	Nr. 3 Semifinale	Nr. 8 Kvartfinale	Nr. 4 Semifinale	Nr. 1 NM GULL
13/14	Nr. 6 Semifinale	Nr. 1 Finale	Nr. 4 Kvartfinale	Nr. 9 Vinnere kvalifisering	Nr. 5 Kvartfinale	Nr. 2 NM GULL
12/13	Nr. 7 Kvartfinale	Nr. 1 Finale	Nr. 4 Semifinale	Nr. 8 Kvartfinale	Nr. 3 Semifinale	Nr. 2 NM GULL
11/12	Nr. 6 Kvartfinale	Nr. 3 Semifinale	Nr. 5 Kvartfinale	Nr. 7 Kvartfinale	Nr. 2 Finale	Nr.1 NM GULL
10/11	Nr. 4 Kvartfinale	Nr. 3 Kvartfinale	Nr. 1 NM GULL	Nr. 10 2. plass kvalifisering	Nr. 6 Semifinale	Nr. 2 Finale
09/10	Nr. 8 Semifinale	Nr. 1 Finale	Nr. 2 Semifinale	Nr. 6 Kvartfinale	Nr. 4 Kvartfinale	Nr. 3 NM GULL
08/09	Nr. 5 Semifinale	Nr. 2 NM GULL	Nr. 1 Finale	Nr. 6 Semifinale	Nr. 8 Kvartfinale	Nr. 4 Kvartfinale
07/08	Nr. 4 NM GULL	Nr. 2 Semifinale	Nr. 3 Kvartfinale	Nr. 9 Vinner kvalifisering	OPPRYKK fra 1.divisjon	Nr. 6 Kvartfinale

Storhamar

Storhamar Dragons ble stiftet i 1957 på Hamar, og er sammen med Vålerenga en av de mest signifikante klubbene i norsk ishockeys historie. De har vunnet seks Kongepokaler, hvor 90-tallet var deres sterkeste sportslige periode. De siste sesongene

har det ikke gått like bra for Hamarklubben, det er ni år siden de sist tok NM- gull, i 2008. Storhamar spiller sine hjemmekamper i CC amfi, tidligere Hamar OL-amfi, som har en kapasitet på 6091 tilskuere. Tilskuerrekorden til klubben er 7405. Årsaken til at tilskuerrekordene avviker fra kapasiteten i ishallene, er at det ved enkelte anledninger er satt opp provisoriske tribuner eller tillatt ekstra ståplasser på kamper med spesielt stor interesse. Hallen ble bygget i forbindelse med OL på Lillehammer i 1994, og huser i tillegg til Storhamars ishockeykamper, en rekke konserter og andre arrangementer (Klubbinfo, u.å.).

Storhamar er den klubben med høyest tilskuersnitt de siste årene, de hadde også det høyeste tilskuersnittet i 2016/17-sesongen, på 4638 tilskuere (vedlegg 1), til tross for at de ikke kom lenger enn til kvartfinale i sluttspillet. Storhamar har de senere årene gått gjennom det Stormoen (2015) kaller en økonomisk hestekur, da de har vært nære konkurs flere ganger de siste årene. Til tross for trøblete økonomi, har klubben prestert å øke tilskuertallet sitt i samme periode.

Vålerenga

Vålerenga Ishockey ble stiftet i 1913, og er en del av Vålerenga Allianseidrettslag. Klubben holder til på østkanten i Oslo, med Jordal Amfi som deres hjemmearena. Jordal Amfi ble bygget til OL i Oslo i 1952, og har kun hatt mindre oppgraderinger de siste årene. Hallen hadde en godkjent tilskuerkapasitet på 4450 tilskuere. Sommeren 2016 ble det vedtatt at det skulle bygges en ny ishall på Jordal, noe som fører til at Vålerenga må spille sine hjemmekamper i Furuset Forum så lenge byggingen pågår. Den nye arenaen som bygges får en tilskuerkapasitet på 5500. Vålerenga Ishockey er Norges mestvinnende ishockeyklubb, men har de siste ti årene variert i prestasjoner, det er åtte år siden de sist vant NM-gull (Historie, u.å.). Vålerenga har de fire siste sesongene hatt et tv-team som har fulgt klubben og spillerne i deres hverdag. Dette har resultert i den populære TV-serien Iskriegerne som går på TV 2-Zebra.

Vålerenga har hatt en økning i tilskuere de siste årene, de har gått fra et gjennomsnitt i serie og sluttspill på 1800 tilskuere i sesongen 2008/09, til en topp på 2847 i 2015/16 sesongen (vedlegg 2). Klubben hadde en nedgang til 2067 tilskuere denne sesongen, noe som må ses i sammenheng med at de byttet arena underveis i årets sesong, og mistet mange tilskuere som en følge av dette.

Lørenskog

Lørenskog Ishockeyklubb ble stiftet i 1963, og kommer fra drabantbyen Lørenskog. De spiller sine hjemmekamper i Lørenskog ishall, som har en kapasitet på 1350 sitteplasser. Inkluderes ståplassene, er kapasiteten større, noe tilskuerrekorden på 2720 indikerer. Lørenskog har ingen meritter å vise til, og rykket opp til Get-ligaen i 2008. De spilte sin første NM-finale i 2012 og i fjorårssesongen kom de nok en gang til NM finalen, der de tapte mot Stavanger Oilers. Denne raske suksessen skyldes i stor grad at de, med god hjelp fra en ”rik onkel”, har hentet en rekke norske og utenlandske stjernespillere. Samtidig har klubben de siste årene vært preget av flere negative saker, som permittering av spillere og poengtrekk (Sødal, 2017; Sødal & Bakke, 2013).

Etter at Lørenskog stabiliserte seg som en Get-liga klubb har det gjennomsnittlige tilskuertallet deres gått fra å ligge på ca. 800 tilskuere i sesongen 2009 til en topp på 1513 tilskuere i 2015/16-sesongen. Klubbens tilskuertall varierer litt fra år til år, og i sesongen 2016/17 hadde de et tilskuersnitt på 1067 tilskuere (vedlegg 3).

Stjernen

Stjernen Ishockey ble stiftet i 1960, og holder til i Fredrikstad. De spiller sine hjemmekamper i Stjernehallen, som har en kapasitet på 2600 tilskuere, og var en av de første ishallene med tak i Norge, da den sto ferdig i 1970. Stjernen har vært norgesmester to ganger og seriemester én gang, alt dette på 80-tallet (Om Stjernen, u.å.). Vinteren 2016 ble det vedtatt at det skal bygges en ny ishall i Fredrikstad, der Stjernen i fremtiden vil spille sine hjemmekamper (Ognedal, 2016).

Stjernens tilskuersnitt har ligget relativt stabilt på 1100-1200 tilskuere de siste sesongene, med en topp på 1853 tilskuere i årets sesong (vedlegg 4). Stjernen gjennomførte denne sesongen en *Winter Classic*-kamp, som trakk 12 500 tilskuere. Dette er tilskuerrekord i Get-ligaen, og er med på å dra opp snittet til klubben betydelig. Kampen ble spilt utendørs på Fredrikstad stadion, mot rivalen Sparta.

Sparta

Sparta Warriors kommer fra Sarpsborg og er en del av IL Sparta, som ble stiftet i 1928, men hockeyavdelingen i klubben kom først i 1960. Sparta spiller sine hjemmekamper i Sparta Amfi, som har en kapasitet på 3900 tilskuere etter at hallen ble pusset opp i

2012. Klubben har flere seriemesterskap og Norgesmesterskap, hvorav de siste kom i 2011, da laget vant både serien og sluttspillet. Deres største rival er Stjernen, og mange regner Østfoldderbyet som en av de mest klassiske oppgjørene i norsk ishockey.

Til tross for at Sarpsborg kalles "hockeytown", har tilskuersnittet til Sparta sunket de siste årene. Fra 2009 til 2011 hadde klubben et snitt på over 2600 tilskuere, mens det de siste fire årene har ligget på drøyt 2000 tilskuere. I årets sesong hadde Sparta et tilskuersnitt på 2059 tilskuere. Til tross for at klubben kom til semifinale i årets sluttspill, trakk de nesten 200 færre tilskuere i snitt i sluttspillet, sammenlignet med grunnserien (vedlegg 5).

Stavanger Oilers

Stavanger Oilers er Get-ligaens yngste klubb, den ble stiftet i 2000 som Stavanger ishockeyklubb, men elitedelen av klubben heter Stavanger Oilers. Stavanger Oilers spiller sine hjemmekamper i DNB Arena, som stod ferdig i 2012. Arenaen er topp moderne, med en rekke fasiliteter som blant annet restaurant og VIP-losjer. Arenaen har en kapasitet på 4250 tilskuere (DNBArena, u.å.). Tidligere spilte Oilers sine hjemmekamper i Siddishallen, som hadde en kapasitet på 2600 (Svendsen, 2016). Stavanger Oilers har de siste sesongene vært suverene både sportslig og utenfor isen. De har vunnet norgesmesterskapet syv ganger i løpet av de siste åtte sesongene, og er den klubben med høyest sponsorinntekter i Get-ligaen (Bakkerud Larsen, 2016).

Oilers hadde i sesongen 2016/17 et høyere tilskuersnitt i grunnserien enn i sluttspillet, kombinert ble det gjennomsnittlige tilskuertallet 3903 (vedlegg 6). Dette vil si at de selger ut nesten samtlige plasser i DNB arena til hver kamp, noe som gjør Stavanger til det laget i Get-ligaen hvor tilskuersnittet ligger nærmest arenaens tilskuerkapasitet.

Norsk Topp hockey

NTH er Get-ligaklubbens interesseorganisasjon. NTH er et aksjeselskap der hver Get-liga klubb eier 10 % av aksjene. Organisasjonens oppgave er å forvalte markeds- og medierettighetene til Get-ligaen på best mulig måte, slik at ishockeysportens omdømme og økonomiske plattform styrkes i et langsiktig perspektiv. For å nå målsettingen har de en avtale med NIHF som innebærer at inntektene NTH genererer skal gå tilbake til Get-ligaklubbene, med en viss provisjon til NIHF som en leie av markeds- og

medierettighetene. NTH ble stiftet som "Elitehockey AS" i 2004, som følge av økonomiske uroligheter i NIHF og press fra ishockeyklubbene (Södergren, intervju, 5. oktober, 2016).

3. Tidligere forskning

Feltet *ishockey og tilskuere* er et forskningsområde som ikke er like belyst som andre idretter, som for eksempel baseball og fotball. De studiene som er gjort på *ishockey og tilskuere* tar i stor grad for seg tilskuernes preferanser, ikke hvordan klubber eller ligaer jobber for å fylle hallene med tilskuere. For å finne relevant forskning gjort på feltet, innledet jeg et litteratursøk som jeg delte opp i to. I den første søkeprosessen søkte jeg på all tidligere forskning gjort på idrettsarrangement og tilskuere. Andre søkeprosess søkte jeg konkret på *ishockey og tilskuere*. I begge søkeprosessene brukte jeg norske, svenske og engelske nøkkelord. I den generelle søkeprosessen brukte jeg følgende nøkkelord: *attendance, tilskuere, publikum, spectators, etterspørsel, idrettsarrangement og tilskuere, publikum og motivasjon, sporting events, audience, factors, motives, og factors influencing*. I andre søkeprosess vinklet jeg søkene inn mot *ishockey*, og nøkkelordene ble da: *ishockey og tilskuere, ishockey og publikum, ice hockey and attendance, ice hockey and spectators, get-ligaen, ishockey, ishockey og faktorer, ishockey og publik, ishockey og åskådare, og ice hockey and audience*. Litteratursøkene ble gjort i ulike databaser, blant annet Oria, Google Scholar, SPORT Discus, SAGE pub og Google. Dette gav meg flere relevante artikler, og jeg har sammenfattet de viktigste funnene nedenfor.

3.1 Forskning på idrettsarrangement og tilskuere

De første studiene som ble gjort på tilskueres motiver for å delta på idrettsarrangement ble gjort på 70-tallet. Disse studiene rettet seg primært mot de største idrettene i USA og fotball i England (Feehan, 2006). Tidligere omhandlet store deler av forskningen omkring tilskuere deres demografi, hvorimot fokuset de senere årene er rettet mot hvorfor mennesker konsumerer idrett. Tidligere forskning har kommet frem til noen viktige faktorer som påvirker publikums motiver for å konsumere idrett og klubbens mulighet til å trekke tilskuere. I dette kapittelet vil jeg kort redegjøre for faktorene: pris, marked, substitutter, tidspunkt og tid på året, publikums preferanser knyttet til kampen, og arena og fasiliteter.

3.1.1 Faktorer

Pris

Ved et idrettsarrangement vil det ofte være vanlig at publikum kjøper billetter i kort tid

før kampen eller arrangementet avholdes. Etterspørselen etter billetter er derfor svært varierende. Welki & Zlatoper (1999) og Dobson & Goddard (2001) hevder at en økning i billettpriser vil ha en negativ effekt på etterspørselen på idrettsarrangementet. Dette samsvarer med etterspørselsteorien, som sier at alle goder har en etterspørselskurve som er negativ i forhold til prisen (Stoltz & Andresen, 2014). Likevel finner Baimbridge, Cameron & Dawson (1996) en positiv effekt mellom prisøkning og tilskuertall, det samme gjør Feehan (2006), som mener at forholdet mellom pris og etterspørsel er uelastisk.

Ved siden av prisen på billetten mener Borland & Macdonald (2003) at en må inkludere de alternative kostnadene ved å gå på et idrettsarrangement. Dette er for eksempel parkeringsavgift, reisekostnader, og mat og drikke under kampen. Deres funn viser at disse utgiftene kan ha en negativ effekt på etterspørselen, men at det samtidig kan være vanskelig å måle denne faktoren.

Marked

Markedsstørrelsen til en klubb har stor betydning for tilskuertallet. Markedsandelen til en ishockeyklubb utgjøres av de menneskene som potensielt vil dra på klubbens hjemmekamper (Feehan, 2006). En klubb med en høy markedsandel vil naturligvis ha et større potensial for å trekke tilskuere, enn en med lav markedsandel. Dette utgjør, ifølge Feehan (2006), en av de viktigste faktorene som påvirker tilskuertallet i en kamp. En studie gjort av Forrest & Simmons (2006), på fotball, avdekket at stor avstand mellom motstanderen til klubben har negativ effekt på tilskuertallet, ettersom motstandernes tilhengere får lang reisevei og høye transportkostnader. Forhold som kan påvirke en klubs markedsandel er geografi, nærhet til andre klubber, størrelse på byen, samt kjønns- og aldersbalanse i populasjonen.

Substitutter

I forskningslitteraturen opereres det med to forskjellige substitutter, indirekte og direkte substitutt. Direkte substitutt vil si at en velger å se idrettsbegivenheten på fjernsyn istedenfor på selve stadion. Om idrettsarrangementet blir sendt på direkte sendt fjernsyn kan dette ha en negativ effekt på tilskuertallet på stadion, viser studier gjort på fotball (Forrest & Simmons, 2006; Solberg & Mehus, 2014).

Indirekte substitutter til en idrettsbegivenhet er, ifølge Baimbridge et al. (1996) andre arrangementer og underholdning. De mener andre kamper i samme liga eller innenfor samme sport ikke kan regnes som et substitutt fordi forbrukerne ofte har en viss lojalitet til laget de følger. Forrest & Simmons (2006) studie gjort på fotball, indikerer at dersom det sendes direkte sendte kamper fra andre og større ligaer på tv, kan det ha en negativ effekt på tilskuertallet. De fant blant annet at tilskuertallet i Premier League hadde en nedgang når det ble spilt Champions League kamper samtidig. Borland & Macdonald (2003) fant i sin studie at tilskuertall i en idrett blir negativt påvirket av andre sportsbegivenheter og underholdning.

Tidspunkt og tid på året

Publikum har ulike ønsker og preferanser knyttet til tidspunkt for arrangementet de er en del av, og i henhold til Borland & Macdonalds (2003) studie virker forbrukere av idrettsarrangementer å ha mer komplekse preferanser enn andre forbrukere. I forskningen som er gjort på området har flere undersøkt hvilken effekt tidspunktet for kampen har å si for tilskuertallet. Om kampen spilles i helgen, tidlig på dagen, eller i slutten eller starten på sesongen, er eksempler på variabler som kan være avgjørende for tilskuertallet.

Publikums preferanser knyttet til kampen

I forskningslitteraturen er tabellposisjon ofte benyttet som indikasjon på kvaliteten på en kamp mellom to lag. Forrest & Simmons (2006) finner i sin studie at det i fotball er en sammenheng mellom tabellposisjon og tilskuertall. Enkelte kamper vil også være spesielt attraktive for tilskuerne, for eksempel om kampen er mot et rivaliserende lag eller om kampen er spesielt viktig for lagets posisjon på tabellen. Samtidig er det vanskelig å måle kvaliteten på et lag eller en kamp, ettersom preferansene hos tilskuerne ofte er forskjellige. Levin & Macdonald (2009) fant i sin studie at ligaer med et dominerende lag har større sannsynlighet for å oppleve en tilskuernedgang. Funnene deres indikerer at det vanligvis var lagene med dårlige resultater som opplevde tilskuersvikt, noe som gjør at en homogen liga bør være ønskelig sett fra et tilskuerperspektiv.

En mye diskutert faktor, som kan kobles til kvalitet på kampen, er *usikkerhet rundt utfallet*, og det er liten enighet rundt denne faktorens betydning. Først ute med å

diskutere faktoren var Rottenberg (1956), som hevdet at jo jevnere kampen var, jo flere tilskuere kom og så på. Dette samsvarer med funn i Feehan (2006) studie, som viser at de jevneste kampene er de mest attraktive for publikum, mens Peel & Thomas (1988) finner at tilskuertallet øker i de kampene hvor hjemmelaget er favoritter. Borland & Macdonald (2003) finner i sin studie en sammenheng mellom usikkerhet rundt utfallet og tilskuertallet, men kan ikke slå fast om sammenhengen er positiv eller negativ. Årsaken til dette mener de er at nivået vil variere fra kamp til kamp, og hver kamp "lever sitt eget liv".

Arena og fasiliteter

En siste faktor som kan påvirke tilskuertallet er arenaens modernitet og kapasitet. Borland & Macdonald (2003) hevder det kun er nødvendig med en oppgradering av arenaen, dersom arenaen er fullsatt til hver hjemmekamp. Ferreira & Bravo (2007) avdekket i sin studie at fasilitetene på stadion var en svært viktig faktor for om publikum ønsket å konsumere fotball.

3.2 Forskning på ishockey og tilskuere

Til tross for at andre idretter dominerer forskningsfeltet, er det gjort en del studier på ishockey i Nord-Amerika, og noe i Europa. Majoriteten av studiene er gjort med kvantitative metoder, ved å sammenligne tilskuertall med ulike attributter. Jones (1984), Russel (1986) og Jones, Stewart & Ferguson (1993) var av de første som undersøkte hvordan slåsskamper og vold påvirket tilskuertallene i National Hockey League (NHL). Jones (1984) finner at slåsskamper har positiv effekt på tilskuertallet, men dette står i motsetning til Russell (1986), som ikke finner forskjell i tilskuertall i kamper med mange slåsskamper, kontra kamper med færre slåsskamper. Studien hans viser at hjemmelagets resultater er mer avgjørende for tilskuertallet. Jones et al. (1993) fastlegger at vold og slåsskamper har en positiv effekt på tilskuertallet, men dette varierer mellom Canada og USA, noe han forklarer med at USA har et mindre erfarent ishockeypublikum. Jones, Stewart & Sundermann (1996) finner i sin studie, i likhet med Jones (1984) og Jones et al. (1993), at slåsskamper har en positiv effekt på tilskuertallet. De hevder at NHL-lag kan ha økonomiske motiver for å promotere slåsskamper. At slåsskamper er så populært virker å gjelde spesielt Nord-Amerika, noe de mener kan forklares med at det er en kultur for slåsskamper på ishockeybanen der. Samme tendenser fant Paul, Weinbach & Robbins (2012) og Paul, Weinbach & Robbins (2015)

da de undersøkte det samme fenomenet i American Hockey League (AHL) og East Coast Hockey League (ECHL). Nyere studier fra Rockerbie (2016) indikerer det motsatte, at en økning i vold og slåsskamper i NHL virker litt negativt på tilskuertallet.

Paul (2003) undersøkte faktorer som påvirker tilskuertallet i NHL, med et spesielt fokus på slåsskamper og mål scoret per kamp. I studien kommer Paul (2003) frem til at det ikke er en sammenheng mellom mål scoret per kamp og antall tilskuere, funnene viser heller tegn til det motsatte. Det virker viktigere for tilskuerne at laget deres vinner kampen, og at de får oppleve slåsskamper i kampen. I tillegg viser det seg at kamper lagt til helger eller ferier ofte har flere tilskuere enn kamper i ukedager. Paul & Chatt (2011) finner det samme i AHL, kamper i helgene er ekstra populære, i likhet med kamper på slutten av sesongen, om laget ligger an til å kvalifisere seg til sluttspill. Den samme positive effekten på tilskuertallet, virker det som at kamper mellom rivaliserende lag har. NHL har derfor innført flere kamper mellom rivaliserende lag, gjennom dannelsen av regionale divisjoner (Paul, 2003). Paul & Chatt (2011) indikerer at i de tilfellene klubbene gjør noe spesielt rundt kampene, som for eksempel å gi bort gratis gaveartikler eller avholde arrangementer i forkant av kampen, har signifikant positiv effekt på tilskuertallet. Studien deres viser også at kamper med mange mål er populære, og at lagets kvalitet på isen har en sammenheng med tilskuertallet. Gode enkeltspillere på de ulike lagene kan også påvirke tilskuertallet positivt.

Coates & Humpreys (2012) studie undersøker hvordan usikkerhet rundt utfallet i kampen påvirker tilskuertallet i NHL, i årene 2005-2010. De analyserer over 6000 kamper og finner indikasjoner på at jo større sannsynlighet det var for at hjemmelaget vinner, jo høyere var tilskuertallet. Deres funn samsvarer med Paul (2003), som sier at tilskuerne heller ønsker å se kamper der deres favorittlag vinner kampen, enn om kampen er jevn og vanskelig å forutse. Andre funn i deres studie står derimot i strid med Pauls (2003), Coates & Humpreys (2012) resultater indikerer nemlig at publikum ønsker å se kamper med mange mål. I kamper med mange mål, fra både hjemme- og bortelag, virker det å være flere tilskuere.

I sin studie av Quebec Major Junior Hockey League (QMJHL), som er regnet som verdens beste juniorliga, bruker Paul & Weinbach (2011) regresjonsanalyse for å undersøke hvordan ulike attributter påvirker tilskuere på ishockeykamper. Deres funn

viser at ligaen tilpasser seg de store profesjonelle ligaene for å tiltrekke seg tilskuere. I denne studien viser også funnene at det er høyere tilskuertall i helgene og på slutten av sesongen, når sluttspillet nærmer seg. Leadley & Zygmunt (2006) studerte hvordan nye arenaer kan påvirke tilskuertallet. De hevder at om klubben bygger en ny arena eller rehabiliterer den gamle, vil tilskuertallet øke med 15-20 %, noe som samsvarer med funn fra studier gjort på andre idretter.

I Europa er det gjort mindre forskning på ishockey, enn det er gjort i Nord-Amerika. Suominen (2013) undersøkte tilskueres motiver i den finske toppdivisjonen i forhold til andre kulturarrangementer. Han hevder, som i tidligere studier, at det er flere tilskuere på kamper i helgene enn i ukedagene. Usikkerhet rundt utfallet av kampen virker å ha en positiv effekt på tilskuertallet, men antall tilskuere avtar etter hvert som sesongen går. Lahvicka (2010) undersøkte det samme i Tsjekkia, og finner at de viktigste faktorene som påvirker tilskuertallet i den tsjekkiske eliteserien positivt er hjemmelagets form, usikkerhet rundt utfallet, antall mål scoret og om arenaen er ny. Faktorer som at kampen sendes direkte på TV og om været er bra, har negativ effekt på tilskuertallet. Begge studiene konkluderer med at det er gjort for lite forskning på dette feltet i Europa.

I Storbritannia studerte Crawford (2001) hvilke demografiske kjennetegn supportere av et britisk ishockeylag hadde. I studien finner han at ishockeysupporterne har varierende bakgrunn, og har forskjellige kjennetegn i forhold til supportere av andre idretter. Crawford & Gosling (2004) gjennomførte en studie hvor de undersøkte hvorfor en stor andel av publikum på britiske ishockeykamper, var kvinnelige. En av årsakene var at ishockey ikke lenger ble oppfattet som en risikabel idrett å følge fra tribunen. Samtidig viser studien, at kvinnene på tribunen ble oppfattet som "lykkejegere" som kun var til stede på kampene for å betrakte de mannlige spillerne.

I Sverige er bidragene til Fahlén (2006), Fahlén, Stenling og Vestin (2008) og Arzhilovskiy & Priyatel (2012) de mest relevante. Arzhilovskiy & Priyatel (2012) benytter seg av økonomisk og statistisk analyse i sin masteroppgave, for å undersøke hvilke faktorer som påvirker tilskuertallet i svensk eliteserie. De indikerer at tilskuerne i Sverige har mange av de samme preferansene som tidligere studier har avdekket. Det de trekker frem som det mest interessante fra studien, er at prisen på kampbilletter og

hjemmelagets prestasjoner ikke er så avgjørende for publikum, som tidligere studier har vist. En forklaring på dette mener de kan være at ishockey er så populært i Sverige at tilskuerne kommer på kamp uansett. Som tidligere studier har avdekket, viser også denne studien at dersom en klubb ikke kvalifiserer seg til sluttspillet, vil tilskuertallet synke. Et annet interessant funn er at slåsskamper virker å være positivt for tilskuertallet, noe som kan tyde på at dette likevel ikke er et Nord-Amerikansk fenomen. Studien viser også at klubber med nyrenoverte arenaer opplevde en umiddelbar økning i tilskuertallet i etterkant av oppussingen.

Artiklene til Fahlén (2006) og Fahlén et al. (2008) er relevante for min studie, ettersom begge studiene viser hvordan press fra et institusjonelt felt kan føre til endringer i ishockeyfeltet i Sverige. Fahlén et al. (2008) undersøkte i sin artikkel hvordan ishockeyklubben Björklöven ble presset av omgivelsene til å foreta en organisasjonsendring. Deres studie er basert på data fra semi-strukturerte intervjuer med representanter fra klubben, og resultatene viser hvordan press fra et institusjonelt felt kan bidra til store endringer i en ishockeyklubb. Björklöven ble utsatt for normativt og tvangsmessig press fra omgivelsene, hvorav en stor pengesum med tilhørende krav, virket utløsende for endring i klubben. I endringsfasen viser det seg at Björklöven ble inspirert av andre suksessfulle svenske ishockeyklubber, og deres måte å drive ishockeyklubben på.

Fordelt på fire artikler, undersøker Josef Fahlén i sin doktorgradstudie fra 2006, hvordan svensk ishockey er organisert. Hovedfunnene til Fahlén (2006) er hvordan nye aktører i det institusjonelle feltet ishockey er en del av, skaper nye normer, idealer og myter innenfor et institusjonelt felt. Strukturene i svensk ishockey blir i stor grad påvirket av det institusjonelle feltet de er en del av. De viktigste påvirkningskreftene i svensk ishockey er Riksidrottsforbundet, Svenska Ishockeyforbundet, andre ligaer og idretter, samt sponsorer. Samtidig viser studien at organisasjonene og det institusjonelle feltet hele tiden er i endring. Disse funnene kan indikere hvilken retning svensk ishockey beveger seg i.

I Norge er det ikke gjort noen studier på ishockey og tilskuere, noe som gjør dette til et spennende forskningsområde, og underbygger at min studie vil undersøke et nytt felt i Norge.

3.3 *Forskning på tilskuere og idrettsarrangement i Norge*

Det store fokuset innenfor feltet tilskuere og idrett i Norge har vært på fotball, med flere bidrag de siste 15 årene. Overføringsgraden fra disse studiene til min studie vil variere, ettersom det er gjort på annen idrett. Likevel kan det være aspekter ved studiene som er interessante, og som kan stå i kontrast til, eller støtte mine funn. Jeg har derfor valgt å oppsummere de viktigste funnene fra utvalgte studier.

Arve Hjelseths doktorgrad, ”mellom børs, katedral og karneval: norske supporterers forhandlinger om kommersialisering av fotball” fra 2006, undersøker hvordan norske fotballsupportere forholder seg til den økende graden av kommersialisering i norsk fotball. I et avsnitt som omhandler tilskuermotiver hevder Hjelseth (2006), basert på tidligere forskning, at underholdning, spenning og gruppetilhørighet er de viktigste motivene fotballtilskuere har for å gå på kamp.

I doktorgradsavhandlingen sin, undersøker Ingar Mehus (2012) hvem som konsumerer idrett, og hvilke motiver de har. Han tar utgangspunkt i syv ulike idretter, blant annet fotball, basketball og skihopping, og innhenter data gjennom spørreskjemaer fra tilskuere på ulike idrettsarrangement. Hovedfunnene indikerer at mennesker med ulik sosial bakgrunn konsumerer ulik idrett, og mennesker uten høyere utdanning konsumerer mer idrett i tillegg til å ha en sterkere identifikasjon til sitt favorittlag. Motivene tilskuerne har for å konsumere idrett varierer av demografiske hensyn, og fra idrett til idrett.

Solberg & Mehus (2014) gjennomførte i sin studie en spørreundersøkelse med norske fotballsupportere som informanter. De mest relevante funnene i denne studien er at det virker som TV-sendt fotball har negativ effekt på tilskuertallet. En forklaring på dette mener de kan være at norsk fotball i stor grad er tilgjengelig på gratiskanaler.

I tillegg til de overnevnte studiene er det de siste årene gjort enkelte masteroppgaver på temaet fotball og tilskuere i Norge. Bakken & Strømsnes (2011) gjennomførte en studie hvor de undersøkte hvilke faktorer som påvirket tilskuernes motiver for å gå på hjemmekampene til Tromsø IL. Deres hovedfunn indikerer at kampdag og kamptidspunkt er viktig for tilskuerne. Første seriekamp og 16. mai-kampen hadde betydelig flere tilskuere enn andre kampdager. Det viste seg også at motstanderlaget til

Tromsø var av betydning. Kamper mot topplag og rivaliserende klubber trakk flere tilskuere sammenlignet med andre lag. En siste viktig faktor som påvirket publikumsinteressen, var Tromsøs sportslige resultater, tilskuertallet steg og sank parallelt med lagets tabellsituasjon. Mæle (2014) gjorde en studie av etterspørselen på stadionfotball hos fem tippeligaklubber, der han i likhet med Bakken & Strømsnes (2011) fant at 16. mai-kampen hadde betydelig flere tilskuere enn vanlige kamper. Kamper mot topplaget Rosenborg og lokaloppgjør virket også å ha en positiv effekt på tilskuertallet. Gjestvang & Reinhardsen (2015) gjorde en lignende studie, da de undersøkte hva som påvirket etterspørselen av billetter på IK Start's hjemmekamper. Kamper med regn og dårlige værforhold ga negative utslag på tilskuertallet. Resultatene i studien indikerer også at kamptidspunkt og motstander er avgjørende. Kamper som spilles tidlig på dagen eller på en hverdag hadde negativ effekt. Kamper mot rivaliserende lag og topplag hadde derimot positiv effekt på tilskuertallet.

Halberg (2015) tok i sin masteroppgave for seg landslagsfotball, og undersøkte hvorfor det var så stor svikt i tilskuertall på landskamper Norge spilte. I studien fremheves det at det er en sammenheng mellom betydningen av fotballkampen og tilskuertallet. Jo viktigere kampen er, jo flere tilskuere kommer og ser på. I kamper mot større nasjoner som er høyt rangert på FIFA-rankingen var det flere tilskuere enn kamper mot antatt svakere nasjoner.

Lund (2016) bruker sin masteroppgave for å undersøke hvilke tiltak og strategier fire klubber i tippeligaen gjør og har for å øke tilskuertallene sine. Gjennom kvalitative intervju med klubbene og deres supporterklubb, finner han at de fire klubbene har svært ulike strategier til hvordan de skal selge billetter. Forfatteren hevder at ulikheter i organisasjonskultur kan forklare hvorfor dette prioriteres ulikt. Selv mener klubbene at dårlig økonomi og mangel på ressurser, er en avgjørende årsak. Lund (2016) mener dette er et paradoks, ettersom billettinntektene er svært viktige for klubbene, og det burde være mulig å tjene inn de utgiftene ved å selge mer billetter.

4. Teori

4.1 *Organisasjonsteori*

Denne studien har et organisasjonsteoretisk perspektiv, og jeg vil i dette kapittelet redegjøre for teoriene jeg bruker i studien. Innenfor organisasjonsteori finnes det ulike nivåer å studere organisasjoner på. Hvilket fenomen en som forsker er interessert i å undersøke, setter føringer for hvilken teori som bør benyttes. Interorganisatorisk nivå tar for seg hvordan organisasjoner påvirkes av andre organisasjoner, og hvordan organisasjonen selv påvirker omgivelsene (Nylehn, 1997). På et interorganisatorisk nivå finnes det flere ulike teorier, der jeg valgte å ta utgangspunkt i ny-institusjonell teori og organisasjonsstruktur. For å beskrive organisasjonsstruktur vil jeg primært benytte meg av tekstene til Bolman & Deal (2014) og Jacobsen & Thorsvik (2002). Innenfor institusjonell teori mener jeg Meyer & Rowan (1977) og DiMaggio & Powell (1983) er de viktigste bidragsyterne, og deres studier vil derfor prege min studie. Jeg mener det er hensiktsmessig å kombinere disse to teoriene, ettersom en organisasjon sin struktur påvirkes av like organisasjoner og organisasjonens omgivelser, noe som er sentralt i ny-institusjonell teori. Miljøet og konteksten som en organisasjon befinner seg i, er viktig for å forstå hvorfor organisasjoner handler og strukturer seg slik de gjør. Pfeffer & Salancik (2003) mener organisasjonenes omgivelser er med på å forme aktivitetene og strukturen til organisasjonen.

Studien min har ikke til hensikt å avdekke hvilke organisasjonsformer ishockeyklubbene har eller hvor effektiv de er organisert, men heller å undersøke hvilke faktorer som påvirker strukturen i de ulike Get-ligaklubbene. Ettersom et godt samspill mellom struktur og strategi kan være avgjørende for en organisasjon, mener jeg det er gunstig å avdekke hvilke faktorer som påvirker strukturen i organisasjonene. I så måte kan funnene fungere som et supplement for å belyse hvorfor klubbene har de strategiene de har, knyttet til tilskuere.

4.2 *Organisasjonsstruktur*

Et viktig fellestrekk for alle organisasjoner er at de består av en gruppe mennesker som arbeider mot et felles mål (Bolman & Deal, 2014). Dette skjer innenfor strukturerte rammer, som skal gjenspeile organisasjonens interesser, målsettinger og oppfatninger. Strukturen i organisasjonen danner et utgangspunkt og en ramme for ledelse og

maktutøvelse, hvilke hovedoppgaver organisasjonen skal konsentrere seg om, og hvordan innsatsen til arbeiderne samordnes og koordineres (Nylehn, 1997; Bolman & Deal, 2014). Forenklet sagt er organisasjonsstrukturen organisasjonens arkitektur.

En organisasjon sin struktur kan deles inn i fysiske, formelle og uformelle strukturer. Enkelt forklart innebærer den fysiske strukturen hvor eller i hvilke lokaler organisasjonen er plassert (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Den formelle strukturen innebærer hvordan organisasjonen er bygget opp, antall medarbeidere og formelle kontrakter, samt fordeling av kostnader, inntekter og ressurser. Den uformelle strukturen omhandler relasjoner, samarbeidsavtaler og hvem som tildeles uforutsette oppgaver i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I min oppgave vil jeg konsentrere meg om de uformelle og formelle strukturene i de ulike ishockeyklubbene.

I en organisasjon er det strukturen som skal skape fokus for medarbeiderne. Dette innebærer at strukturen i stor grad bestemmer og begrenser hvilke arbeidsoppgaver hver medarbeider har. I enhver organisasjon er det avgjørende å skape en samordning og en fordeling av arbeidsoppgaver og roller, som fungerer optimalt. I organisasjoner med en formell organisasjonsstruktur får gjerne medarbeidere ulike roller og spesialiseres inn mot egne målsettinger, dette kalles suboptimalisering. Ifølge Bolman & Deal (2014) kan dette føre til at innsatsen i organisasjonen fragmenteres, og yteevnen kan reduseres.

En organisasjons struktur avhenger av flere parametere, Bolman & Deal (2014) skriver at det ikke finnes én ideell struktur, og de peker på seks ulike faktorer som påvirker strukturen i en organisasjon:

Størrelse på organisasjonen

I en organisasjon vil størrelse og alder påvirke hvordan den formelle strukturen blir. Mindre organisasjoner har gjerne en enkel og uformell struktur. Om organisasjonen vokser vil det være naturlig å formalisere strukturen og øke kompleksiteten (Bolman & Deal, 2014). Om organisasjonen vokser vil også administrasjonen vokse i tilsvarende tempo. Større organisasjoner oppleves gjerne som mer autoritære og effektive enn det mindre organisasjoner gjør (Hjulstad, 1983; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Kjerneprosessen

Alle organisasjoner har en form for kjerneaktivitet, og dens egenskaper vil være førende for strukturen. Eksempelvis vil oppgavene på en hurtigmatrestaurant være definerte og rutinepreget, derfor kan de basere seg på en enkel struktur. I større og mer komplekse organisasjoner, der oppgavene som utføres preges av medarbeidernes kompetanse, er det gunstigere med en kompleks struktur (Bolman og Deal, 2014).

Omgivelsene

Organisasjoner er helt avhengige av omgivelsene sine, og omgivelsene påvirker organisasjonen. Omgivelsene til en organisasjon utgjøres blant annet av kunder, leverandører, media, konkurrenter og myndigheter. I tillegg påvirkes omgivelsene av geografi, økonomi, kultur, politikk, marked og sosiale forhold. Om omgivelsene forandres vil organisasjonen også tvinges til forandring. De organisasjonene med den mest tilpasningsdyktige strukturen og kulturen, vil takle en slik forandring best (Hjulstad, 1983; Bolman & Deal, 2014).

Strategi og mål

I en organisasjon er strategien og målsettingen(e) avgjørende for hvordan organisasjonen struktureres. Det finnes ingen fasit for hvilken struktur som er best egnet til en spesiell målsetting, men målsettingen i organisasjonen skaper føringer for strukturen (Bolman og Deal, 2014). Strategi er en beskrivelse av hva en organisasjon tenker å gjøre for å realisere målene en har satt seg, strategien beskriver ”veien mot målet” (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 35). Om en organisasjon har en målsetting er det derfor naturlig at de også har en strategi. Samtidig kan en organisasjon ha flere ulike strategier knyttet til samme målsetting. Strukturen i en organisasjon vil påvirke dens strategi, og motsatt. En organisasjon som finner et optimalt samsvar mellom strategi og struktur vil være mest effektive (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Informasjonsteknologi

Hvorvidt en organisasjon har klart å tilegne seg den nyeste teknologien på et bestemt felt kan ha innvirkning på strukturen. Bedre teknologi øker informasjonsflyten og reduserer, ifølge Bolman & Deal (2014), usikkerheten i en organisasjon. En slik type teknologi kan være elektroniske hjelpemidler for presentasjon, analyse, bearbeiding og innsamling av informasjon, og for å styre og kontrollere utstyr i organisasjonen.

Utviklingen innen teknologi kan skape en flatere struktur, og føre til at flere organisasjoner kan kutte i støttestab og ledelsesnivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Medarbeidernes egenskaper

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2002) er medarbeiderne organisasjonens viktigste ressurs, og er avgjørende for hvilke målsettinger en organisasjon setter. En økning i utdannede og spesialiserte medarbeidere har ført til en økt profesjonalisering i organisasjoner. Fagutdannede ønsker gjerne selvstendige og utfordrende arbeidsoppgaver, samtidig som de vil arbeide med mennesker fra samme fagområde, noe som setter føringer for hvordan en organisasjon bør struktureres (Bolman & Deal, 2014).

Alle disse faktorene påvirker strukturen i en organisasjon, men det er viktig å huske på at de ofte komplimenterer hverandre. I mange tilfeller vil de også inngå i hverandre, og kan derfor ikke studeres isolert (Bolman & Deal, 2014).

4.3 Ny-institusjonell teori

Institusjonell teori ble første gang brukt for å studere organisasjoner av Philip Selznick i "Leadership in Administration: a Sociological Interpretation" fra 1957. Hovedfunnene i denne teksten er at organisasjoner ikke nødvendigvis er så rasjonelle som de påstår. Utover 70- og 80-tallet utvikles en ny-institusjonell teori, som skiller seg fra "gammel" institusjonell teori, blant annet ved å gi fenomenene institusjonelt felt og isomorfisme mer oppmerksomhet. Dette vil jeg redegjøre for i de neste avsnittene.

Ifølge DiMaggio & Powell (1991) er det vanskelig å konkret definere hva ny-institusjonell teori innebærer, ettersom de mener litteraturen som omhandler teorien er både altomfattende og bred. Meyer & Rowan (1977) har likevel definert institusjonalisering som "...the process by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action" (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). Når noe er institusjonalisert vil det si at det tas for gitt i samfunnet, uten at noen vil etterprøve det (Meyer & Rowan, 1977). Det er NIHF som styrer all organisert ishockey i Norge. De bestemmer lover, regler og datoer, samt organiserer og finansierer mye av aktiviteten. I realiteten vil dette si at NIHF, som et underlagt særforbund i NIF, har monopol på organisert ishockeyaktivitet i Norge. Med

utgangspunkt i definisjonen til Meyer & Rowan (1977) vil det derfor være riktig å regne NIHF som en institusjon.

4.3.1 institusjonelt felt

Institusjonelt- eller organisatorisk felt er et viktig begrep innenfor institusjonell teori for å forstå hvilken kontekst hver organisasjon befinner seg i. Det institusjonelle feltet påvirker hvilken struktur, målsetting og arbeidsmetode hver organisasjon tilegner seg. Av DiMaggio og Powell (1983) blir institusjonelt felt definert som "...those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life; key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar service or products" (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148). Dette innebærer alle aktører som fremstår som relevante for den aktuelle organisasjonen. Scott (1995) utvider definisjonen til å dreie seg om de organisasjonene som deltar i et felles tankesett, der deltakerne i feltet stoler og samhandler mer og bedre med de andre deltakerne i feltet, enn aktører utenfor. Derfor inkluderes også alle organisasjoner og aktører som kan påvirke organisasjonen. Et institusjonelt felt vil derfor være dynamisk over tid, ettersom utfordringene og målsettingene organisasjonene står overfor vil endres (Fahlén, 2006).

I det øyeblikket et institusjonelt felt er etablert vil sannsynligheten for at aktørene i feltet homogeniseres øke betraktelig. DiMaggio & Powell (1983) bruker metaforen "jernbur" for å beskrive hvordan isomorfisme fanger organisasjoner innenfor samme felt, og dermed fører til at de blir mer like hverandre. Innenfor et felt foregår det hele tiden samspill mellom aktørene, og de må samarbeide og forholde seg til hverandre, til tross for at de egentlig er konkurrenter. Mektige aktører har større sannsynlighet for å påvirke de andre organisasjonene i feltet, ettersom de ofte anses som suksessfulle og legitime. Samtidig kan organisasjoner adaptere seg til noen krav i feltet, og ignorere andre, uten at det påvirker legitimiteten. Organisasjonene i feltet kan derfor være like på noen områder, men ulike på andre (Boxenbaum & Jonsson, 2008).

I en institusjonell kontekst "tvinges" organisasjoner til å innrette seg etter nye verdier, normer, prosedyrer og forventninger, som er rasjonalisert og institusjonalisert i feltet. De institusjonaliserte forventningene i feltet fungerer som rasjonaliserte myter, som er konstruerte sannheter om hva som er rett praksis i det feltet organisasjonen er en del av.

Innenfor institusjonell teori er de rasjonelle målene og verdiene en kjenner til fra tidligere organisasjonsteori erstattet med uklare mål og forsøk på adaptasjon til omgivelsene, for å skaffe legitimitet. Dette skaper nye formelle strukturer og handlingsmønstre i organisasjoner. Organisasjoner som klarer å innrette seg etter de nye forventningene øker sjansene for å skaffe legitimitet i samfunnet, og dermed overleve i feltet de er en del av (Meyer & Rowan, 1977). Rasjonelle myter oppstår når nettverk på tvers av organisasjoner i samfunnet utvikles og blir tette. Et eksempel på dette er at om mange like organisasjoner innfører en praksis og standard, så vil dette fremstå som en rasjonell og legitim standard. Lignende organisasjoner vil derfor adaptere praksisen og standarden, for fremstå som legitime og dermed ha muligheten til å konkurrere om de samme ressursene eller kundene (Meyer & Rowan, 1977). Organisasjoner har større sannsynlighet for å adaptere seg til andre organisasjoner som ligger geografisk nærme, er relativt like og suksessfulle (Scott, 2008). Samtidig har organisasjoner med ambisiøse målsettinger, som er vanskelige å måle, lettere for å påvirkes av den institusjonelle konteksten de er en del av (Fahlén et al., 2008).

Basert på definisjonen til DiMaggio & Powell (1983) kan norsk ishockey regnes som et eget institusjonelt felt, der NIHF fungerer som øverste myndighet. Sammen med NIHF, vil alle hockeyklubbene, NTH, internasjonale klubber og ligaer, sponsorer, publikum, media og politikere være med å utgjøre feltet norsk ishockey.

4.3.2 Isomorfisme

En viktig del av ny-institusjonell teori er hvordan organisasjoner adapterer seg til hverandre og det institusjonelle feltet de er en del av, og dermed blir homogene. Dette fenomenet kalles isomorfisme, og blir av DiMaggio og Powell (1983) beskrevet som en prosess der aktører innenfor samme felt presses til å ligne hverandre. Isomorfisme innebærer at organisasjoner får likere struktur og handlingsmønstre, og fra utsiden kan de oppfattes som tilnærmet identiske. Denne homogeniseringen skaper ikke nødvendigvis økt effektivitet hos organisasjonene, men det er heller ikke alltid hensikten. Organisasjonene sammenligner seg med hverandre, og det å ligne en annen suksessfull organisasjon fremmer legitimitet og suksess (DiMaggio og Powell, 1983). Samtidig viser det seg at isomorfisme ikke oppstår i alle institusjonelle felt (Sahlin & Wedlin, 2008). Men sjansen for at isomorfisme inntreffer øker ifølge DiMaggio &

Powell (1983) når organisasjoner, i tillegg til å konkurrere om kunder, også konkurrerer om politisk makt og legitimitet.

DiMaggio og Powell (1983) opererer med tre ulike typer isomorfisme, tvangsmessig isomorfisme, mimetisk isomorfisme og normativ isomorfisme.

Tvangsmessig isomorfisme oppstår når organisasjoner utsettes for formelt eller uformelt press fra aktører de er avhengig av å ha et godt forhold til. Presset består i kulturelle og sosiale forventninger om hvordan en organisasjon skal fremstå i det institusjonelle feltet de er en del av. Det tvangsmessige presset kommer som regel fra autoriteter som staten, myndigheter eller overliggende organ, som for eksempel NIH eller NTH. Desto viktigere aktøren som presser organisasjonen er, desto større sannsynlighet er det for at isomorfisme vil inntreffe. I felt der myndigheter eller store rasjonelle organisasjoner har en dominerende påvirkningskraft, vil organisasjonsstrukturer og handlingsmønstre reflektere institusjonaliserte og legitime regler som er satt. Et resultat av dette er at organisasjonene blir likere hverandre (DiMaggio & Powell, 1983).

Mimetisk isomorfisme vil forekomme når organisasjoners mål er ambisiøse eller når det er mye usikkerhet i feltet organisasjonen er en del av. I situasjoner der organisasjonen er usikker på hvordan den skal handle, vil den velge en trygg løsning ved å etterligne allerede suksessfulle organisasjoner, fremfor å skape en egendefinert struktur eller handling. Mimetisk isomorfisme er et resultat av usikkerhet, og de handlingsmønstrene en organisasjonen adapterer, behøver ikke være effektive eller gunstige. Nye organisasjoner tar ofte utgangspunkt i allerede legitime eksisterende organisasjoner når de organiserer seg, eller agerer. Høy usikkerhet knyttet til mål og midler i en organisasjon kan gi større sannsynlighet for mimetisk isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983; Fahlén, 2006).

Normativ isomorfisme beskrives av DiMaggio og Powell (1983) som den profesjonelle isomorfismen. Normativ isomorfisme oppstår som følge av profesjonalisering av ansatte i feltet, eller når personer med samme bakgrunn besitter like posisjoner på tvers av organisasjoner. En antakelse DiMaggio & Powell (1983) har, er at personer med samme bakgrunn og erfaring vil ha samme tankesett og like metoder for å utføre arbeidsoppgaver, og imøtekomme utfordringer. Gjennom utdanning,

bakgrunn og erfaring skapes en spesiell habitus hos de ansatte, og deres tankesett, handlingsmønster og personlige oppførsel blir derfor lik. Organisasjoner formes av de ansatte, og en naturlig konsekvens blir derfor at organisasjonene i samme felt blir mer like. Et annet aspekt er hvordan utviklingen av nettverk på tvers av organisasjoner øker, og dermed kobler organisasjonene tettere til hverandre. Profesjonaliseringen av de ansatte i et felt virker å ha en påvirkning på dynamikken i det institusjonelle feltet. I et felt med høy grad av profesjonalisering og likhet blant de ansatte, er sannsynlighet for at isomorfisme vil forekomme høyere (DiMaggio & Powell, 1983).

5. Metode

Metode regnes som fremgangsmåten for å løse problemer og tilegne seg ny kunnskap, og blir av Kvale & Brinkmann (2015) definert som ”veien til målet” (s. 121).

Tilegnelsen av kunnskap gjøres på en systematisk måte, ved å undersøke virkeligheten, fenomener og erfaringer. I dette kapitlet vil jeg presentere metoden jeg har brukt i studien, og argumentere for hvorfor jeg har valgt en slik tilnærming. Jeg vil forklare hvordan jeg har brukt metoden for å belyse problemstillingen i oppgaven, samt begrunne de metodiske overveielserne jeg har gjort underveis. Videre vil jeg beskrive og redegjøre for valg av informanter, samt redegjøre for det kvalitative forskningsintervjuet og intervjuguiden min. Deretter følger det en beskrivelse av hvilke overveielser jeg gjorde, og utfordringer jeg møtte i intervjusituasjonen og under transkriberings- og analyseprosessen. Avslutningsvis vil jeg gjennomgå studiens validitet, reliabilitet og etiske overveielser.

5.1 Valg av metode

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning opereres det med to metodiske tilnærminger; kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ tilnærming søker oversikt og forklaring, og omhandler gjerne store utvalg og kvantifiserbare data. Kvalitativ tilnærming fremhever innsikt og dybde, og forsøker å oppnå en forståelse av informasjonen som genereres. Her vil datagrunnlaget baseres på informantens egne tanker, meninger og forståelser. Utvalgene er gjerne små og strategiske, og forskeren går i dybden på hver og en av informantene (Tjora, 2012; Thaagard, 2013). Med utgangspunkt i studiens problemstilling og målsetting har jeg valgt kvalitativt design, hvilket innebærer at jeg går i dybden på relativt få enheter. Gjennom kvalitativt design vil jeg få tilgang til mye og kompleks informasjon, som gjør at jeg enklere kan oppfatte årsakssammenhenger. Dette er et godt utgangspunkt ettersom spørsmålene jeg søker svar på i denne studien både er åpne og komplekse. Kvalitativt design er også gunstig å bruke når det er gjort lite forskning på feltet en skal undersøke, slik det er i mitt tilfelle (Thaagard, 2013).

I studien vil jeg gå nærmere inn på hvordan de ulike klubbene i Get-ligaen arbeider for å tiltrekke seg tilskuere til hjemmekampene sine. For å få innsikt i hvordan de jobber var det naturlig for meg å oppsøke utvalgte klubber, og nøkkelpersoner i de ulike klubbene. Det er et fåtall personer som faktisk kan besvare spørsmålene mine, og derfor vil ikke

kvantitativt design generere de svarene jeg er ute etter. Med kvalitativt design vil jeg ha muligheten til å følge opp svarene fra informantene underveis i intervjuene, og stille oppfølgingsspørsmål dersom noe som er uklart, eller om jeg ønsker at informantene skal utdype et spesielt tema (Tjora, 2012).

5.2 Utvalg

Thagaard (2013) skriver at de fleste kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg. Dette betyr at informantene i studien er valgt ut på bakgrunn av egenskaper eller posisjoner som gjør at de sitter på nøkkelinformasjon, og dermed er strategiske for å besvare problemstillingen i studien.

I min studie ønsket jeg å intervju representanter fra Get-liga klubbene, Norsk Topp hockey og Norges Ishockeyforbund. Problemstillingen min omfatter klubber i Get-ligaen, men jeg mener et intervju med en representant fra Norsk Topp hockey og Norges Ishockeyforbund vil gi studien mer substans, og bidra til å bedre besvare problemstillingen. Jeg ønsket i utgangspunktet å intervju representanter fra klubber som har ligget stabilt i Get-ligaen de siste ti sesongene, og tok derfor kontakt med åtte aktuelle klubber, NTH og NIHF. Av ulike årsaker hadde to klubber og NIHF ikke mulighet til å stille til intervju. Utvalget ble derfor: Storhamar, Vålerenga, Stavanger, Sparta, Stjernen, og Lørenskog, i tillegg til NTH. Utvalgets størrelse avhenger av rammene, varigheten og ressursene i studien, og i en masteroppgave er det vanlig å ha mellom fem og ti informanter (Brinkmann & Tanggaard, 2010). For min del var det viktig at utvalget mitt har en spredning i geografi, alder, historie og sportslig suksess, noe klubbene jeg har intervjuet har. Jeg opplevde at syv informanter var nok for å nå et metningspunkt, samt besvare studiens problemstilling.

Nedenfor står utvalget i studien presentert i Tabell 5.1. For å unngå unødvendig mye eksponering av informantene mine, har jeg valgt ikke å identifisere de ved deres navn.

Tabell 5.1: Informantenes bakgrunn og stillingstittel

Klubb	Utdannelse og erfaring	Stillingstittel og lengde i organisasjonen
Stavanger	Bachelor i markedsføring fra BI, med spesialisering i merkevarebygging. I tillegg kurs i sosiale medier. Erfaring fra ishockey som tilskuer.	Private Sales. Ansatt siden 2012.
Sparta	Bachelor i økonomi og administrasjon. Spilt over seks sesonger på Spartas A-lag, i tillegg til en rekke sesonger for andre klubber i Norge.	Salgssjef. Ansatt i stillingen i mai 2016, men har vært i klubben som spiller i lengre tid.
Lørenskog	Utdannet markedsøkonom. Erfaring som ishockeyspiller på juniornivå.	Daglig leder. Ansatt i stillingen siden mai 2016. Har tidligere sittet i styret, blant annet som styreleder i breddedelen av Lørenskog
Storhamar	Fagbrev innenfor økonomi og administrasjon. Erfaring fra spiller på juniornivå, og nesten 15 års erfaring fra frivillig arbeid i Storhamar.	Markeds- og arrangementssjef. Ansatt siden august 2016. Tidligere vært lagleder i klubben.
Stjernen	Utdannet ingeniør. Har erfaring fra salg av ishockeyutstyr de siste 20 årene, hvor han blant annet var utstyrsleverandør til en rekke av Get-ligaklubbene. Har erfaring som spiller og trener på A-lagsnivå.	Daglig leder. Ansatt i klubben siden høsten 2015. Tidligere vært spiller og trener i Stjernen.
Vålerenga	Bachelor i markedskommunikasjon fra BI. Erfaring som spiller på A-lagsnivå for en rekke klubber, blant annet Vålerenga i syv sesonger.	Salgs- og markedsrådgiver. Ble ansatt i stillingen i desember 2015.
Norsk topphockey	Artium innenfor økonomi, og en 40 studiepoengs utdanning som general manager i ishockey. Erfaring som spiller, med en rekke VM- og OL kamper for Sverige. Også erfaring som ekspertkommentator for Viasat.	Daglig leder i NTH siden 2009. Tidligere vært både styreleder og styremedlem i NTH.

For å rekruttere utvalget mitt tok jeg kontakt med klubbene og NTHs daglige leder via e-post, der jeg forklarte om studien i et informasjonsskriv (vedlegg 7), og spurte om en representant fra deres organisasjon ønsket å delta. I de tilfellene jeg ikke fikk svar på e-post, fulgte jeg opp med en telefonsamtale. I e-posten skrev jeg at jeg ønsket å intervju daglig leder i klubben, eller om vedkommende mente det var hensiktsmessig at jeg intervjuet en annen fra administrasjonen, var det ønskelig. Tid og sted for intervjuene ble avtalt på telefon. Dermed endte jeg opp med å intervju to daglige ledere og fire ansatte hvis stilling omfattet marked og arrangement i klubbene, samt daglig leder i NTH.

5.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative forskningsintervjuet kan variere i oppbygning, struktur og gjennomføringsteknikk. Formålet med bruk av intervju som metode er å generere en detaljert analyse av informantenes opplevelse, tolkning og handling i bestemte situasjoner (Tjora, 2012). Den vanligste intervjuformen er semi-strukturert intervju, og det er denne intervjuformen jeg har valgt å bruke i min studie. Jeg valgte en semi-strukturert intervjudesign, ettersom studien er teoridrevet, hvor jeg har konkrete temaer jeg ønsker å belyse i hvert intervju.

Semi-strukturert intervju fungerer som en fleksibel samtale, omhandlende et planlagt tema. Det er på forhånd satt opp en rekke spørsmål i en intervjuguide, som fungerer mer eller mindre styrende for intervjuet. Til tross for de fastlagte spørsmålene er det fortsatt en fleksibel intervjuform, der det er viktig at forskeren er åpen for nye temaer som måtte dukke opp underveis i intervjuet (Thagaard, 2013). I min studie ønsket jeg svar på relativt konkrete temaer og spørsmål, samtidig som jeg ville at informantene fikk mulighet til å utdype og svare med egne ord på spørsmålene. Derfor mener jeg at semi-strukturerte intervju var riktig valg for studien. I tillegg er semi-strukturert intervjuform å foretrekke om forskeren er fersk og uerfaren (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

I forkant av et intervju hevder Brinkmann & Tanggaard (2010) at det er gunstig om forskeren har en viss forhåndskunnskap om tema for intervjuet. Samtidig bør forskeren ha et åpent sinn som tillater informanten å utrykke seg med egne ord, og unnlater at forskeren stiller førende spørsmål. At forskeren på forhånd har planlagt spørsmål og har en forforståelse av emnet betyr ikke at en ikke kan avvike fra spørsmålene eller endre

forståelse. I praksis viser det seg at forskere med en omfattende kunnskap om emnet det intervjues om, stiller de beste og mest relevante spørsmålene. For å stille best mulig foreberedt til intervjuene leste jeg meg opp på fakta om klubbene og deres historie knyttet til tilskuertall.

5.3.1 Intervjuguide

Når en benytter seg av intervju som metode vil en intervjuguide være et nyttig hjelpemiddel, det blir nesten ansett som et krav når en utfører semi-strukturerte intervju (Dalen, 2013). For å sørge for at jeg fikk struktur på intervjuene og at jeg kom innom alle temaene jeg ønsket å belyse, valgte jeg å utforme en intervjuguide (vedlegg 8 og 9). Ved utarbeidelse av intervjuguiden er det viktig å tenke på at en skal omsette studiens overordnede mål og problemstilling til konkrete temaer og spørsmål (Dalen, 2013; Brinkmann & Tanggaard, 2010). Det ble derfor lagt mye jobb i intervjuguiden, og basert på erfaringene jeg gjorde under intervjuene, mener jeg at intervjuguiden gjenspeilet formålet med studien min. Begrensningen på antall spørsmål ble satt av pragmatiske hensyn, i forhold til tid til intervjuet og transkriberingen i etterkant. Flere av informantene har en travel hverdag og skulle videre på noe i etterkant av intervjuene, derfor ønsket jeg ikke å overstige en tidsramme på 90 minutter.

Det teoretiske rammeverket i studien har delvis vært førende for intervjuguiden, ettersom jeg tok utgangspunkt i teori, i tillegg til tidligere studier og egen forståelse da jeg utarbeidet den. Jeg startet med å skrive ned en rekke overordnede spørsmål med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene fikk etter hvert stikkord og underspørsmål som var ment å supplere de overordnede spørsmålene. Jeg forsøkte å lage så åpne spørsmål som mulig, slik at informantene skulle få muligheten til å gå i dybden på temaer de hadde mye kunnskap og meninger om. Jeg lagde to forskjellige intervjuguiden, en til ishockeyklubbene og en til NTH. Intervjuguidene hadde de samme temaene, men ulike spørsmål, avhengig av hvem jeg intervjuet. Etter pilotintervju og konsultasjon med veileder endret jeg noen av spørsmålene, og delte de inn i følgende hovedtemaer:

- Organisatoriske spørsmål
- Strategi og målsetting
- Pris
- Tidspunkt
- Motstander
- Sportslig
- Arena og fasiliteter
- TV, medier og markedsføring
- Avsluttende spørsmål

I starten av intervjuguiden satte jeg opp enkle spørsmål knyttet til informantenes utdanning og bakgrunn. Dette ble gjort for å skape en overgang fra småprat til intervju og for å få i gang samtalen. Da overgangsspørsmålene var besvart gikk jeg over på mer generelle spørsmål om klubbens organisasjonsstruktur, administrasjon og ansatte, målsettinger og deres strategier for å nå målsettingene. Deretter fortsatte jeg med spørsmål knyttet til ulike faktorer som tidligere forskning har avdekket at påvirker tilskuertall. Dette utgjorde den deskriptive delen av intervjuguiden, som var ment å forklare og beskrive arbeidet klubbene gjorde. Avslutningsvis ønsket jeg å la informantene svare på noen enkle oppsummeringss spørsmål, samt gi de mulighet til å utfylle med informasjon de eventuelt satt inne med. Her var målet at informantene skulle tømme seg for informasjon, samtidig som de fikk forklare hvordan de egentlig ønsket å arbeide med tilskuere, normativt sett. Dette utgjorde den normative delen av intervjuguiden.

5.3.2 Pilotintervju

For å få best mulig trening før intervjuene, gjennomførte jeg ett pilotintervju. Et pilotintervju innebærer at forskeren gjennomfører det samme intervjuet med en testperson, i forkant av intervjuene som skal generere datamaterialet (Dalen, 2013). Jeg gjennomførte mitt pilotintervju av tre årsaker: kvalitetssikre intervjuguiden, teste hvilket opptaksutstyr som fungerte best og gi meg selv trening i intervjusituasjonen. Gjennom pilotintervjuet fikk jeg dessuten testet hvor lang tid jeg ville bruke på hvert intervju. Av pragmatiske hensyn intervjuet jeg en medstudent som ikke oppfylte kravene for å være en del av utvalget mitt, men som har erfaring fra jobb med publikum og arrangement i en fotballklubb.

Jeg merket selv at jeg fikk bedre kontroll over intervjusituasjonen underveis, noe Kvale & Brinkmann (2015) mener utgjør det viktigste aspektet ved et pilotintervju. Etter å ha hørt gjennom pilotintervjuet konkluderte jeg med at lydopptaket fra telefon og PC var av bedre kvalitet enn lydopptaket fra diktafonen.

5.3.3 Gjennomføring av intervju

En viktig forutsetning for å lykkes med intervjuet er ifølge Tjora (2012) at en klarer å skape en behagelig stemning hvor informantene er avslappet og kan snakke åpent om emnet (Tjora, 2012, s. 110). For at informantene skulle føle seg komfortable i intervjusituasjonen lot jeg de få velge tid og sted for intervjuet. Første intervju ble foretatt i starten av oktober 2016, og det siste ble gjort i midten av november 2016. De fleste intervjuene varte mellom 45 og 60 minutter, men var det to intervjuer som skilte seg ut. Det korteste intervjuet varte i 19 minutter, og det lengste varte i 1 time og 18 minutter.

For å sørge for at jeg oppnådde en god relasjon til informantene, ble intervjuene ble gjort ansikt til ansikt. Samtidig ga det meg mulighet til å studere informantenes kroppsspråk, holdninger og tonefall på en mer valid måte. Alle intervjuene ble foretatt på et møterom eller på informantens kontor, noe som sikret at intervjuene ble gjennomført uten forstyrrelser eller støy fra omgivelsene. I noen tilfeller begynte informantene å redegjøre for relevant informasjon under den uformelle praten i forkant og etterkant av intervjuene. Det ble ikke gjort opptak av dette, ettersom jeg ikke ønsket å avbryte informantene under resonnementet deres. I stedet noterte jeg ned stikkord om hva de sa, og skrev ned alt jeg husket i oppsummeringen av intervjuet i etterkant. Dette fungerte veldig bra, til tross for at jeg ikke fikk transkribert ordrett hva de sa, husket jeg essensen da jeg oppsummerte intervjuet.

Jeg opplevde intervjuene som spennende og informative, der informantene viste entusiasme for et tema de mener ikke får nok oppmerksomhet. Foruten i et intervju ga informantene utfyllende svar, som jeg kunne bygge videre på i intervjuet. I noen av intervjuene gled samtalen ut mot temaer uten stor relevans for studien, men jeg lot informantene avslutte resonnementene sine, før jeg ledet samtalen tilbake på ”rett” spor. I disse tilfellene fungerte intervjuguiden som et viktig hjelpemiddel. Å holde en rød tråd gjennom intervjuene er med på å skape et helhetlig bilde av de ulike temaene jeg

undersøker i studien, noe som gjør analyseprosessen enklere (Kvale & Brinkmann, 2015). Da intervjuene nærmet seg slutten ga jeg informantene mulighet til å tilføye det de ønsket, eller ta opp temaer som ikke ble diskutert tidligere i intervjuet. Ved å gjøre dette forsøkte jeg å sikre at informantene fikk tømt seg for informasjon, og ikke satt inne med relevant informasjon de ikke fikk uttrykt. Etter hvert som jeg gjennomførte flere intervjuer fikk jeg mer erfaring og ble tryggere i intervjusituasjonen. En erfaring jeg gjorde meg var at det dannet seg noen nye spørsmål underveis i intervjuprosessen, som jeg kunne bruke i de neste intervjuene. Dette førte til at jeg i noen tilfeller valgte å kontakte enkelte informanter i etterkant av intervjuet for å få svar på disse spørsmålene. Dette ble gjort via e-post.

Et nyttig hjelpemiddel når en foretar intervjuer er diktafon eller mobiltelefon med opptaksfunksjon. Av Tjora (2012) blir det regnet som en hovedregel å bruke en form for lydopptak når en intervjuer. Jeg brukte dette for å kunne fokusere på informantens svar og kroppsspråk, og opprettholde samtalen underveis i intervjuene. Samtidig vil lydopptak styrke studiens kvalitet, ettersom en kan gå tilbake å høre nøyaktig hva som ble sagt under intervjuet. Dermed vil bruk av direkte sitater bli enklere, noe som styrker studiens pålitelighet, ettersom informantens ”stemme” til en viss grad gjøres synlig for leseren gjennom sitater. Jeg valgte å bruke både mobiltelefon og pc for å ta opp samtalen med informantene, i tilfelle et av hjelpemidlene skulle rammes av teknisk svikt.

5.4 Transkribering

Transkribering av intervju innebærer at en muntlig samtale omdannes til skriftlig form, og transkripsjonen regnes dermed som datamaterialet i oppgaven. Når intervjuet struktureres i tekstform vil det bli lettere å få oversikt over materialet, og det vil egne seg bedre for analysering (Kvale og Brinkmann, 2015). For å få en så god kjennskap til datamaterialet som mulig, valgte jeg å transkribere alle intervjuene selv. Dermed sørget jeg også for at datamaterialet ble mer pålitelig, ettersom ingenting med relevans for studien ble utelatt fra transkripsjonen. I alle tilfellene transkriberte jeg intervjuet samme dag som det ble foretatt, slik at mine egne refleksjoner og tanker rundt intervjuet var så ferske som mulig. Transkripsjonen foregikk ved å høre på lydopptakene jeg hadde gjort under intervjuet samtidig som jeg skrev ned hva informantene svarte. Jeg valgte i noen tilfeller også å skrive ned egne kommentarer hvis det var noen uklarheter, eller om jeg

hadde notert noe rundt dette temaet i intervjusituasjonen. I transkriberingsprosessen meningsfortettet jeg de setningene som ga lite mening eller hadde gjentakelser, samtidig som jeg ivaretok informantenes svar og meninger. Da transkriberingsprosessen var ferdig satt jeg igjen med et datamateriale på 99 sider.

Kombinert med transkriberingen valgte jeg å skrive en oppsummering av alle intervjuene på omtrent én side, der jeg skrev essensen av intervjuet og punkter informanten vektla spesielt. Denne oppsummeringen var veldig verdifull da jeg skulle analysere intervjuene, og gjorde at jeg enklere klarte å skille de ulike intervjuene fra hverandre.

5.5 Koding og analyse

For å konkretisere og systematisere datamaterialet jeg genererte gjennom transkriberingen, valgte jeg å benytte meg av temasentrert analyse. En slik temaanalytisk tilnærming innebærer, ifølge Thagaard (2013), at forskeren sammenligner informantenes svar om hvert tema. Temaene bør omfatte nøkkelbegrepene og de mest sentrale svarene intervjuene genererte. ”Analyse av datamaterialet som er basert på temasentrert tilnærming innebærer at vi studerer informasjon om hvert tema for alle deltakerne. Et hovedpoeng er å gå i dybden på de enkelte temaene” (Thagaard, 2013, s.181).

Analyseprosessen i studien har både en induktiv og deduktiv tilnærming, som betyr at kodene, kategoriene og temaene ble utarbeidet i forkant av intervjuene, og basert på det teoretiske rammeverket, kontekst og tidligere forskning. Etersom jeg allerede hadde utarbeidet ulike temaer i intervjuguiden min, var det naturlig å beholde disse temaene da jeg skulle kode og analysere intervjuene. Samtidig dukket det opp nye temaer under intervjuene, og for å ivareta et helhetlig perspektiv ble disse temaene lagt til analysedelen av studien. Dette utgjorde den induktive delen av analysen (Thagaard, 2013). De nye temaene som ble lagt til var: *skape et helhetlig produkt, konkrete tiltak og ressurser*. Under hovedtemaene la jeg til mer konkrete og detaljerte undertemaer, som for eksempel: *kampanjekamper, tabellsituasjon og nye markeder*. I kodingsprosessen markerte jeg og klippet ut tekst og sitater fra intervjuene, og dette dannet grunnlaget for resultat- og diskusjonsdelen av studien. Samtidig som jeg så etter sammenhenger og

likheter i informantenes svar, merket jeg også uttalelser som skilte seg ut fra de andre svarene.

Etter at sitater og tekst var delt inn i ulike temaer, begynte jeg på en teoretisk koding, der jeg vendte fokus fra deskriptiv analyse til teoretisk analyse. Analysen i en studie vil ifølge Postholm (2010) farges av de erfaringene og teoriene forskeren tar med seg inn i analyseprosessen. I min studie innebar dette at jeg tok utgangspunkt i den teoretiske tilnærmingen jeg har valgt, da jeg analyserte datamaterialet. I den teoretiske analyseprosessen valgte jeg ut sitater som kunne knyttes til teorien i studien. En utfordring i denne analyseprosessen kan være om forskeren ikke ser helheten i teksten, og dermed knytter "feil" sitater opp mot teorien. For å unngå dette hørte jeg gjennom hele lydopptaket av intervjuet i de situasjonene jeg var usikker. Dette bidro til å sikre at informantenes uttalelser ikke ble tatt ut av kontekst. Dette danner utgangspunkt for den teoretiske diskusjonen i studien.

I analyseprosessen brukte jeg analyseprogrammet MAXQDA 12, der jeg la inn alle intervjutekstene og delte de inn i temaer. All data ble systematisert i programmet og fikk egne fargekoder, slik at jeg enklere kunne skille mellom de ulike temaene. Programmet fungerte som et nyttig hjelpemiddel, som gjorde kodeprosessen enkel og effektiv.

5.6 Validitet og Reliabilitet

To sentrale begreper knyttet til kvaliteten og troverdigheten i en studie er *validitet* og *reliabilitet*.

Det skilles mellom to typer validitet, *intern* og *ekstern* validitet. Jeg vil først redegjøre for studiens interne validitet og hvilke utfordringer jeg opplevde knyttet til dette, før jeg kort redegjør for studiens eksterne validitet.

Intern validitet i en studie knyttes til kvaliteten på studien og hvorvidt svarene som genereres gjennom forskningen faktisk besvarer spørsmålene som stilles (Tjora, 2012). Validitet i samfunnsforskning dreier seg derfor om metoden en bruker egner seg til å besvare studiens problemstilling. Funnene i studien bør kontinuerlig sjekkes, utspørres og tolkes teoretisk. Kvale & Brinkmann (2015) peker på tre ulike faser for å kontrollere

validiteten i en studie. Den første fasen innebærer at forskeren retter et kritisk syn mot sine tolkninger, og kritisk evaluerer tolkningenes plausibilitet. Sannsynligheten for at en tolkning er korrekt øker ved å forsøke å falsifisere tolkningen flere ganger. I analysedelen av studien har jeg forsøkt å gjøre kritiske vurderinger av mine analyser og tolkninger. Etersom jeg foretok en temasentrert analyse, valgte jeg ut sitater omhandlende hvert tema, og plasserte disse i riktig kontekst i resultat og diskusjonsdelen. I utvelgelsen av sitater spurte jeg meg selv om det virkelig var dette informanten mente, og i tilfeller hvor jeg var usikker hørte jeg gjennom intervjuet på nytt, for å forsikre meg om hva informanten virkelig mente. Dette sikret at informantenes helhetlige meninger ble ivaretatt, og ikke tatt ut av kontekst. For å bedre den interne validiteten fikk informantene tilbud om å foreta en sitatsjekk, noe én av informantene ønsket.

De to neste punktene gjelder kvaliteten på studiens spørsmål, og svarene spørsmålene genererer. Forskeren bør reflektere over hva spørsmålene en stiller besvarer og hvorfor spørsmålene stilles. Samtidig må forskeren ha en teoretisk tilnærming til intervjuene, slik at informasjonen som genereres har en viss teoretisk forankring (Kvale & Brinkmann, 2015). Før intervjuene satt jeg meg grundig inn i teori og kontekst for å sikre at spørsmålene var relevante for problemstillingen og teorien jeg har valgt. Etter å ha gjennomført pilotintervjuet reflekterte jeg over om spørsmålene i intervjuguiden virkelig var gode nok for å besvare problemstillingen. I samråd med veileder og vedkommende jeg intervjuet i pilotintervjuet, ble intervjuguiden endret. Vurderingene som ble gjort knyttet til intervjuguiden er beskrevet i kapittel 5.2.1.

I intervjuer kan en risiko være at funnene er ugyldige, fordi en aldri kan være helt sikker på at informantenes informasjon er korrekt (Kvale & Brinkmann, 2015). Forskeren bør derfor forsøke å kontrollere og reflektere over sannsynligheten for at dette kan skje i studien. I min studie er datamaterialet basert på menneskelige kilder, som er strategisk valgt gjennom deres stilling i en organisasjon. Ved å velge ut informanter på denne måten sikrer jeg at de har grunnlag for å besvare spørsmålene mine, og jeg må forholde meg til at svarene deres faktisk er rettmessige og sanne. Jeg har ingen absolutt metode for å kontrollere at informasjonen jeg fikk fra informantene mine er korrekt. Samtidig regner jeg sannsynligheten for at informantene ga meg uriktig informasjon som svært liten. At informantene har ulik stillingstittel og arbeidsområde kan gjøre det

vanskeligere å sammenligne resultatene mellom klubbene, og dermed svekke validiteten i studien. Allikevel mener jeg, basert på intervjuene, at dette ikke bør regnes som en svakhet i studien. En løsning på denne utfordringen kunne være å intervju flere fra samme klubb, samtidig ville dette av pragmatiske årsaker, kunne gått utover bredden på utvalget og dermed validiteten.

En annen metode som kan validere informantenes svar er det Kvale & Brinkmann (2015) kaller *pragmatisk validitet*, som betyr at noe verifiseres i bokstavelig forstand. I pragmatisk validering blir begrunnelse av et utsagn erstattet med handling og anvendelse. Dette betyr at en persons verbale uttalelse må følges opp av handlinger, for at de skal regnes som valide. Etersom jeg både ser og har sett en rekke ishockeykamper, inkludert livekamper hos alle klubbene i studien, regner jeg min forkunnskap og forståelse av temaet som god nok til å foreta en slik vurdering av informantenes svar. Om det skulle fremkommet opplysninger under intervjuet jeg anså som tvilsomme, kunne en pragmatisk validering i form av at jeg besøkte hjemmekampene til klubbene for å undersøke svarene vært aktuelt. Jeg stoler på at informasjonen jeg genererte fra informantene er rettmessig. Dette kombinert med min erfaring som ishockeytilskuer, gir grunnlag for å konkludere med at det er lite sannsynlig at informasjonen informantene ga meg var usanne.

Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene i studien kan generaliseres og overføres til andre lignende situasjoner. Den største svakheten ved bruk av kvalitativ metode er at funnene er vanskelig å generalisere. Samtidig er det sjelden meningen å generalisere når en bruker kvalitativ metode, så dette behøver ikke nødvendigvis å regnes som en svakhet. Innenfor kvalitativ forskning er det forskerens fortolkning som gir grunnlag for å generalisere (Tjora, 2012).

Reliabilitet

Reliabilitet innebærer at datamaterialet som genereres gjennom forskningen er pålitelig, altså om en kan stole på funnene og resultatene i studien. Dette vil si at om en tilnærmet lik studie gjøres to ganger, skal funnene også være tilnærmet like. Reliabiliteten ved en studie er vanskelig å kalkulere helt presist, og å oppnå repliserbarhet er ifølge Seal (1999) (sitert i Thagaard, 2013) vanskelig i kvalitative studier. Et viktig spørsmål å stille seg er om resultatene i studien ville blitt de samme dersom en annen forsker foretar

samme studie. Det er ikke nødvendig å kunne svare ja på dette spørsmålet for at studien skal være reliabel. Men det er viktig å redegjøre for hvilke faktorer som kan påvirke studien i ulike retninger (Tjora, 2012). For å styrke reliabiliteten må forskeren derfor gjøre forskerprosessen så transparent som mulig. Jeg har forsøkt å redegjøre for alle fasene i intervjuprosessen i dette metodekapittelet, slik at leseren har mulighet til vurdere studiens reliabilitet og troverdighet. I resultatdelen av studien bør forskeren tydeliggjøre hva som er dens egne analyser og hva som er informantenes ord og tanker (Thaagard, 2013). I min studie har jeg derfor gjort informantenes sitater tydelige gjennom innrykk i teksten, bruk av kursiv, og jeg har redegjort for hvilken klubb sitatet gjelder i parentes.

Det er ifølge Thaagard (2013) viktig at forskeren reflekterer over konteksten intervjuene er gjort i, og hvilken relasjon forskeren har til informantene. Jeg vil derfor kort redegjøre for min bakgrunn og forforståelse, og hvordan dette har kunnet påvirke intervjukonteksten. Forforståelse defineres som forskerens forestillinger, oppfatninger og erfaringer fra temaet som studeres. Tjora (2012) regner forskerens kunnskap og forforståelse om emnet som studeres som en ressurs, men det er viktig å redegjøre for hvordan denne kunnskapen brukes i studien. For min del har jeg vokst opp i et ishockeymiljø i Lillehammer. Jeg har spilt ishockey aktivt fra jeg var åtte år gammel, inntil for to år siden. I tillegg til min aktive karriere har jeg sett en rekke ishockeykamper, inkludert kamper i alle Get-liga arenaene. Dette har gitt meg omfattende kunnskap om sporten, tribunekulturen, de ulike lagene og organiseringen av norsk ishockey. Bakgrunnen min har gitt meg innsikt i gjeldene sosiale strukturer og normer, som finnes i ishockeymiljøet. Denne forkunnskapen har bidratt til at jeg har enkelte overbevisninger og fordommer, som jeg tar med meg inn i forskningsprosessen. Dette betyr at min forforståelse har påvirket valg av metode og teoretisk forankring i studien, og dermed spørsmålene som stilles i intervjuene.

Nærhet til feltet kan i noen tilfeller hefte studien, ved at forskeren blir forutinntatt og fordomsfull. For å unngå dette var jeg bevisst på at jeg ikke skulle la mine egne tanker og forforståelser komme til syne under intervjuene. Dermed bidro jeg til at informantene selv kunne svare på og forklare rundt spørsmålene jeg stilte, uten at de følte svarene de ga var riktige eller gale. Under den uformelle praten i forkant av intervjuene følte jeg det var naturlig at jeg forklarte om min tilknytning til ishockey.

Samtidig mener jeg min kunnskap om emnet gjorde at jeg kunne stille effektive og konkrete spørsmål, noe som bekreftes av Dalen (2013), som påstår at ved å kjenne emnet som studeres vil forskeren unngå misforståelser i intervjusituasjonen og analysene. Allikevel kan jeg ikke med hundre prosent sikkerhet si at min forforståelse og subjektive tanker ikke preget mine analyser.

5.7 Etiske overveielser

Som forsker må en forholde seg til enkelte etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøet og knyttet til de som studeres (Thagaard, 2013). De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH) har utarbeidet en rekke forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskapen, som jeg har forholdt meg til i min studie. I studien behandler jeg personopplysninger, og jeg var derfor avhengig av å få godkjenning av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Jeg søkte derfor godkjenning for studien i slutten av mai 2016, og fikk godkjenningen (vedlegg 10) en måned senere.

Dalen (2013) peker på tre etiske områder, som er spesielt viktige innenfor samfunnsvitenskapelig forskning: krav om informert og fritt samtykke, krav om å informere dem som utforskes, samt krav om konfidensialitet. En hovedregel er at alle forskningsprosjekter som inkluderer personer kun kan settes i gang etter at deltakerne har gitt sitt informerte og frie samtykke. Som forsker plikter jeg å informere om alle deler og aspekter av studien, og at informantene til enhver tid kan trekke seg fra studien, uten at det fører til noen konsekvenser for dem. Jeg må redegjøre for målsettingen av studien, metodene jeg vil anvende og hvor og hvordan resultatene presenteres (Dalen, 2013). For å sikre dette informerte jeg om informantenes rettigheter da intervjuet ble gjennomført, i tillegg til at de fikk et informasjonsskriv i god tid før intervjuene. For å sørge for at informantene forstod hva det innebar å delta i studien, måtte de lese gjennom en samtykkeerklæring (vedlegg 11) og underskrive denne før intervjuet startet. Informantene fikk tilbud om en sitatsjekk da studien var ferdig, slik at de fikk mulighet til å rette opp eventuelle misforståelser.

Konfidensialitet i forskning innebærer at datamateriale som identifiserer deltakerne ikke skal avsløres. For å sikre informantenes konfidensialitet og at opplysningene ikke skulle komme på avveie, oppbevarte jeg informasjonen om mine informanter på en datamaskin

med brukernavn og passord som kun jeg har tilgang til. Alle underskrevne samtykkeerklæringer ble oppbevart i et låst skap, i et rom en kun kommer inn i med adgangskort. Når studien er avsluttet vil all datamateriale, inklusiv lydopptak, bli slettet for å beskytte deltagerens konfidensialitet. Alle informantene fikk tilbud om å anonymiseres i studien, både i forkant av intervjuet og i en oppfølgings e-post da studien nærmet seg ferdigstillelse. En av informantene mine ønsket at svarene ikke skal kunne kobles tilbake til klubben han/hun representerte. Vedkommende har gitt samtykke til at klubben presenteres i studien, men ønsker ikke at klubben skal identifiseres i resultatdelen av studien. For å ivareta informantens ønsker og personvern har jeg valgt å anonymisere alle svarene i resultatdelen (Tjora, 2012). Jeg er bevisst på at noen av resultatene vil kunne spores tilbake til enkelte av klubbene, å totalanonymisere alle svarene ville gått utover kvaliteten på studien. Alle informantene har samtykket til dette.

Til slutt ønsker jeg å ta opp etiske betraktninger knyttet til min rolle som forsker. I en intervjusituasjon er forskerens integritet viktig, fordi det er intervjueren som er det viktigste redskapet for å skaffe informasjon. Forskerens kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet vil derfor være avgjørende for hvordan informantene opplever intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Under intervjuene forsøkte jeg å være ærlig ovenfor mine informanter i forhold til min kunnskap og bakgrunn, samt mine ønsker for intervjuet og studien. Thagaard (2013) hevder det er viktig å ikke lokke informantene til å gi informasjon de i senere tid vil angre på. Da jeg utarbeidet intervjuguiden forsøkte jeg å unngå nærgående spørsmål, og i intervjusituasjonen unnlot jeg å presse informantene til å svare på spørsmål de ga uttrykk for at de ikke ønsket å besvare. Så godt det lot seg gjøre gjennomførte vi intervjuene på informantens premisser og overholdt tidsplanen. Med bakgrunn i dette, mener jeg at jeg behandlet informantene mine på en forskningsetisk riktig måte.

6. Resultat og diskusjon

For å gjøre det oversiktlig for leseren og unngå for mange gjentakelser, har jeg valgt å presentere resultat- og diskusjonsdelen av studien i samme kapittel. Resultatene blir presentert i ulike temaer, og diskuteres i lys av teorien om organisasjonsstruktur og ny-institusjonell teori, samt tidligere forskning. Selv om resultatene presenteres under ulike tema, vil noen av resultatene omfatte flere temaer. Resultatene som blir presentert er valgt ut på bakgrunn av hva jeg mener er hensiktsmessig for å besvare problemstillingen: *hvordan jobber ishockeyklubber i Get-ligaen med å tiltrekke seg tilskuere, og hvilke institusjonelle faktorer påvirker klubbenes arbeid?*

Dette innebærer at det kun er deler av intervjuene som blir presentert. I noen av sitatene kan det være vanskelig å forstå konteksten, i disse tilfellene har jeg skrevet inn opplysninger i skarpe klammer, for å gjøre det tydelig for leseren hva informanten mener med sitatet. I noen tilfeller bruker jeg et sitat fra én informant for å illustrere hva flere av informantene tenker rundt temaet.

For å anonymisere svarene til informantene har jeg valgt å gi hver av klubbene en vilkårlig bokstav. Selv om det står klubb bak hvert sitat, er det informantens, som representant for klubben, ord som er gjengitt. Norsk Topp hockey er forkortet til NTH. For å sikre anonymitet for informantene, er dialekter skrevet om til bokmål.

6.1 Organisasjonsstruktur

Størrelsen på klubbens administrasjon varierer, og alle utenom én informant beskriver administrasjonen i klubben som liten, og organisasjonsstrukturen som flat. Størrelsen på en organisasjon er, ifølge Bolman & Deal (2014) en faktor som påvirker organisasjonens effektivitet og struktur. Samtlige klubber baserer seg i stor grad på frivillig arbeidskraft, og ingen ville klart å opprettholde en daglig drift uten hjelp av frivillige. Klubbene med mange ansatte i organisasjonen har en tydelig struktur, der arbeidsoppgavene er definerte og konkrete. For klubbene med færre ansatte er arbeidsoppgavene flytende, og de ansatte må løse utfordringer som egentlig ikke er en del av deres stillingsbeskrivelse. Dette illustreres godt av Klubb C:

Det vil alltid flyte litt over i hverandre i et idrettslag. Hvis du ser på klubber som har mange ansatte, klart det er mye lettere å dele inn arbeidsoppgavene og ansvar der og lage samarbeid på kryss og tvers, det er sikkert mye lettere. Så klart alt kan være bedre, ting vil flyte litt når det er mye frivillighet. (Klubb C).

Strukturen i en organisasjon avhenger av flere parametere, og ut ifra resultatene i studien virker det som klubbens størrelse og strategi, samt de ansattes egenskaper er de viktigste faktorene for hvilken struktur de ulike klubbene har. Klubbens kjerneprosess, omgivelser og informasjonsteknologi er ganske like, og virker derfor ikke å påvirke klubbens struktur i like stor grad. I klubbene med mange ansatte og en definert struktur har de ansatte definerte roller, og har i stor grad egne målsettinger å jobbe mot. Dette er et tegn på suboptimalisering, noe Bolman & Deal (2014) mener kan redusere yteevnen i organisasjonen. Det er ingen tegn til at klubbene som har en slik suboptimalisert styringsstruktur har en redusert yteevne, det virker heller tvert imot.

6.1.1 Informantenes bakgrunn

Informantenes bakgrunn og utdanning er beskrevet i kapittel 5.2 *Utvalg*. Det er kun én av informantene som ikke har bakgrunn som spiller eller trener i ishockey, men vedkommende har til gjengjeld vokst opp med ishockeyinteresse og sett flere ishockeykamper under oppveksten. Ifølge DiMaggio & Powell (1983) er lik bakgrunn og erfaring en viktig faktor for at normativ isomorfisme kan oppstå. I situasjoner der ansatte har en annen bakgrunn enn det som er vanlig i organisasjonen eller feltet vedkommende er en del av, vil det være sannsynlig at en blir sosialisert til å tenke og handle likt som kollegaene (DiMaggio & Powell, 1983). I dette tilfellet har seks av syv informanter en nesten tilsvarende bakgrunn innenfor ishockey. Medarbeidernes egenskaper vil skape føringer for hvordan organisasjonen struktureres og hvilke strategier den har (Bolman & Deal, 2014). Etersom informantene jobber både direkte og indirekte med å øke billettsalget og publikumsinteressen, kan dette føre til at klubbens strategier for å tiltrekke seg tilskuere blir like. I så måte tolker jeg det som at informantenes homogene egenskaper og bakgrunn kan føre til at ishockeyklubbene får likere struktur og handlingsmønstre.

Basert på informantenes utdanning, varierer deres bakgrunn litt mer, men også på dette området har de likhetstrekk, ettersom fem av syv har bakgrunn fra marked- og

økonomistudier. Ut ifra intervjuene er det vanskelig å finne klare likheter eller forskjeller mellom klubbens arbeid med tilskuere, basert på informantenes faglige utdanning. Det kan derfor tyde på at informantenes ishockeyerfaring er viktigere for hvordan de jobber med å tiltrekke seg tilskuere, enn deres formelle utdanning. Basert på Meyer & Rowans (1977) tolkning av institusjonell teori, kan det tolkes som at klubbene har ansatt medarbeidere på bakgrunn av hva som virker rasjonelt og legitimt i det institusjonelle feltet. Dette kan forstås som at ishockeyklubbene verdsetter de ansattes ishockeybakgrunn høyt, til tross for at deres arbeidsoppgaver ikke kan knyttes direkte til det sportslige i klubben. Dette underbygges av Fahlén (2006), som i sin studie konkluderer med at erfaring som spiller eller trener virker avgjørende for å få jobb i en ishockeyklubb.

6.2 Informantenes tanker rundt tilskuerøkningen i Get-ligaen

Med bakgrunn i informantenes betraktninger er det fire faktorer som utpeker seg som avgjørende for hvorfor tilskuertallet i Get-ligaen har steget de siste årene: landslagets resultater, flere store spillerprofiler, TV2 sin satsning på ishockey (inkludert TV-serien iskrigerne), og at legitimiteten og ryktet til norsk ishockey har forbedret seg.

NTH mener årsaken til utviklingen i tilskuertall er sammensatt av flere faktorer, men nevner at enkeltklubber har vært flinke i arbeidet sitt med publikum, og dermed drar opp snittet i ligaen:

Vi har hatt bra derbyvirksomhet, altså VIF-Storhamar har alltid trukket mye folk. Men i det siste har jo det der forandret seg litt, ettersom vi har fått inn Oilers, som har trukket veldig mye folk på bortebane. ... Så vi har vært litt heldige med det, at vi har hatt visse lag som har drevet opp publikumsveksten og på den måten fått den her økningen, det har vært et bra arbeid ute i klubbene.
(NTH).

Informanten mener samtidig at landslagets resultater og spillerprofiler, som NHL spillerne Mats Zuccarello Aasen og Andreas Martinsen, er viktige for å skape ishockeyinteresse blant befolkningen. Denne oppfatningen deler også samtlige av informantene, og uttrykkes av Klubb A:

Du har jo en veldig god ambassadør i USA i Mats Zuccarello... Også gjør landslaget det bra. (Klubb A).

At enkeltspillere er avgjørende for interessen rundt en sport eller et lag samsvarer med studien til Paul & Chatt (2011), og det er derfor nærliggende å regne dette som viktig for ishockeyinteressen i Norge.

Alle informantene trekker frem satsningen til TV2 som avgjørende for å markedsføre ishockey i Norge. Tilgjengeligheten til sporten har blitt større gjennom kanalens sendinger, og informantene mener kvaliteten på sendingene er av høyt nivå, med et positivt fokus, som det var mindre av tidligere:

Jeg tror også at den nyhetspublisiteten og de featuresene som TV2 gjør, reportasjene i sine sendinger er også veldig viktige for å spre budskapet. Og fremfor alt at man får vist frem underholdningsverdien ishockey har. (NTH).

Vi er veldig godt fornøyd med det, nå er jo tirsdagskampene flytta til Zebra, tilgjengeligheten er jo større. ... Jeg synes studio er blitt veldig bra, ved å plukke inn så mange erfarne hockeyfolk, så den sendinga, det er mulig jeg ser det litt med hockeyøyne, men jeg synes den sendinga er blitt veldig bra. (Klubb B).

Jeg tror jo at den TV-dekninga har bidratt veldig mye, også tror jeg Iskrigerne har bidratt veldig mye det og. Jeg leste på et eller annet forum at det var en som begynte å se på Iskrigerne også gikk han for å se på sitt lokallag, og ble frelst da. Så det er klart vi har sikkert dratt litt ut av Iskrigerne. (Klubb C).

Nei det er jo det som har skjedd med ishockey i det siste da [at TV 2 sender flere hockeykamper], også tror jeg folk ble veldig sjarmert av Iskrigerne. Og at det ikke er de store overskriftene lenger om slåsskamper og sånn, som det var tidligere. (Klubb A).

Selv om alle informantene mener iskrigerne har gitt økt oppmerksomhet til norsk ishockey, er ikke alle enige i at det kun skaper positive assosiasjoner til sporten:

Jeg tror de egentlig beviser at de gamle fordommene fortsatt kan leve. Jeg synes det er synd at de drar på heisatur i landslagspausen og det går på riks-TV. Jeg tror ikke det er så mange klubber som gjør det lenger. Jeg tror vi må slite med det da, selv om jeg tror det er positivt for hockeyen at de viser seg frem på den måten, fordi det treffer noen flere. Men jeg tror ikke det er bra for imaget.
(Klubb D).

De samme tankene deler også Klubb C, som er redd det bildet som tegnes av en ishockeyklubb gjennom iskrigerne kan virke ødeleggende for ryktet til sporten:

Men igjen da har vi fått høre gjennom iskrigerne at Vålerenga er en rotete klubb da, mye som ikke er på stell, og folk lurer på om er det slik hos dere og? Sitter direktøren med hånda nedi pølsekokeren to timer før kamp eller hva er liksom, er det sånn hos dere og. (Klubb C).

Gjennom intervjuene kommer det frem at legitimiteten og ryktet ishockey har i befolkningen har bedret seg de siste årene, og informantene regner derfor det som en årsak til at tilskuertallet har økt. Flere av informantene mener at media nå har mindre fokus på slåsskamper og negative saker, noe som gir positive utslag på tilskuertallene. Dette strider mot tidligere forskning gjort i Nord-Amerika, der studier viser at slåsskamper har en positiv effekt på tilskuertallet (Jones, 1984; Jones et al., 1993; Jones et al. 1996). Samtidig er informantene tydelige på at ishockeyens rykte er skjørt, og flere uttrykker frykt for at nye negative oppslag i media kan være ødeleggende for hele Get-ligaen. At flere klubber vektlegger viktigheten av legitimitet kan være tegn på at de opplever press fra det institusjonelle feltet de er en del av, ettersom legitimitet ofte regnes som viktigere enn økonomisk vinning.

6.3 Publikum som inntektskilde

Som inntektskilde utgjør publikum to dimensjoner, den viktigste er gjennom kjøp av billetter og varer i hallen. Den andre dimensjonen er hvordan publikum utgjør en faktor i forhold til TV-sendinger og salg inn mot sponsorer. For å gi leseren et inntrykk av hvorfor tilskuerarbeidet i klubbene kan variere, velger jeg å presentere et kapittel der informantene reflekterer over hvor viktig publikum er som inntektskilde. Blant klubbene varierer viktigheten av publikum som inntektskilde, men alle klubbene er

enige om at det er en avgjørende inntektskilde. Klubb F fremhever publikum som den viktigste inntektskilden, og forklarer det med at flere tilskuere genererer flere sponsorer:

Åh! Veldig, veldig viktig. Det er vel det viktigste vil jeg si, for det er jo sånn at jo mer publikum vi har i hallen, jo mer penger inn selvfølgelig. Og jo mer attraktivt blir det å legge penger i klubben. Så publikum er nummer 1. (Klubb F).

Tre av klubbene sidestiller rene billettinntekter med sponsorinntekter, og ser det som helt avgjørende at de trekker ett visst antall tilskuere for å nå budsjettet sitt:

Klart er billettinntektene den største inntektskilden der. Også er det selvfølgelig sponsorer som er den andre største. ... i forhold til å få et relativt lite budsjett til å møtes så er det forskjellen på å gå en million minus eller å gå i null. (Klubb D).

Publikum som inntektskilde hos oss er jo utrolig viktig. Det er en ekstremt stor faktor. (Klubb E).

For å nå budsjettene våre er inntekter fra publikum helt avgjørende. (Klubb C).

I motsetning til de klubbene, trekker Klubb A og B frem sponsorinntekter som den viktigste inntektskilden. Begge klubbene erkjenner likevel at publikum er en viktig faktor i det store bildet:

For vår del så, og for hele opplevelsen og for ishockeyen sin del, så er publikum ekstremt viktig. Men sånn med tanke på inntektsgrunnlaget, er ikke publikum den største delen, da er det sponsorene som bidrar mest. (Klubb A).

Det er absolutt ikke den viktigste per i dag, det er det ikke! Det er sponsorinntektene som er den klart viktigste. Men det at vi drar et par hundre ekstra til i snitt i forhold til noen år før, det er det lille som kan heve laget litte grann da. (Klubb B).

Til tross for at klubbene vektlegger viktigheten av billettinntektene ulikt, uttrykker alle at publikum er en viktig inntektskilde, både gjennom billett- og kioskkjøp, samt

indirekte for å selge klubben inn til sponsorer. Klubbene antyder at det ville vært tilnærmet umulig å skaffe seg sponsorer om de ikke hadde et visst antall tilskuere på hjemmekampene sine. Selv om klubbene trekker frem publikum som en viktig inntektskilde, prioriterer heller fire av klubbene å legge ressurser og tid i å skaffe sponsorer og heve det sportslige produktet. Klubb F uttrykker at sammenhengen mellom hvor viktig publikum er, og hvordan det prioriteres, er paradoksalt:

Meg: Hvor mye jobber dere da med publikum kontra andre inntektskilder, blir det da første prioritet, ettersom det er den største inntektskilden?

Informant: Men det er jo det da, det er kanskje ikke det. For vi er jo som sagt, vi er ikke så mange her. (Klubb F).

Denne oppfatningen deles av tre andre klubber, og sammen peker de fire klubbene på mangelen på nøkkelpersonell i administrasjonen og ressurser, som forklaring på hvorfor andre punkter blir prioritert foran publikum. De to klubbene som prioriterer publikumsarbeidet på lik linje med sponsorer og sportslige resultater, har ansatte hvis stilling kun omfatter arrangement og publikum. Dette kan forklare hvorfor klubbene uten ansatte knyttet til publikum, prioriterer andre områder høyere, og understreker viktigheten av nøkkelpersonell for å møte utfordringer i en organisasjon (Bolman & Deal, 2014).

6.4 Klubbenes målsetting og overordnet strategi

Bolman & Deal (2014) hevder at organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål. Det er derfor nærliggende å tro at klubbene som inngår i denne studien har en målsetting og strategi knyttet til tilskuertall. En organisasjon som ikke har en strategi vil risikere å stemples som reaktiv og kortsiktig. For at organisasjoner skal unngå et slikt stempel, kan en strategiplan være et viktig hjelpemiddel. Organisasjoner med en strategiplan får ofte høy status i feltet de er en del av (Bolman & Deal, 2014). I sin artikkel finner Fahlén et al. (2008) at ishockeyklubbers ambisiøse mål om suksess på isen, kombinert med økonomisk stabilitet, svekker effektiviteten til organisasjonene. Er målsettingen til en organisasjon ambisiøs og vanskelige å måle, vil organisasjonene være mer disponert for å påvirkes av det institusjonelle feltet de er en del av.

Slik det fremkommer av intervjuene har tre klubber en eksplisitt målsetting om hvor mange tilskuere de ønsker å ha i snitt i løpet av sesongen 2016/17, og kommer med konkrete tall på målsettingen. Det er ingen av klubbene som har en egen strategiplan for å øke tilskuertallet, men gjennom intervjuene kommer det frem at alle utenom en klubb har en form for strategi knyttet til temaet. For å bevare anonymiteten til klubbene vil jeg ikke avsløre tallfestede målsettinger.

NTH hadde i utgangspunktet en målsetting om at Get-ligaen til sammen skal ha 550 000 tilskuere denne sesongen, men ettersom Vålerenga har byttet arena underveis i sesongen, er denne målsettingen nedjustert. NTH ønsker ikke å involvere seg i hvordan klubbene jobber for å tiltrekke seg tilskuere, men har en litt vag strategi som knytter seg til å markedsføre ishockey i Norge på en positiv måte, for at flere skal få øynene opp for sporten:

Vårt oppdrag er, om du kan si det, selge ishockeyen. Være så åpne som mulig, i forhold til at jobbe med tv, jobbe med presse og media, og gjøre alt så tilgjengelig som mulig, at ishockey ikke skal være en lukket sport, tvert i mot, åpne opp og vekke interesse. (NTH).

Til tross for at NTH ikke ønsker å involvere seg i klubbens drift, initierer de til flere møter mellom klubbene i løpet av sesongen. Under disse møtene utveksles erfaringer, der klubbene diskuterer og samarbeider om å utvikle norsk ishockey, hvorav publikum også er tema. Ifølge Fahlén (2006) vil møter mellom aktører innenfor samme institusjonelle felt kunne føre til mimetisk handling hos aktørene.

Klubb D fokuserer veldig mye på å skaffe seg legitimitet i nærmiljøet, og mener dette er den viktigste strategien de kan ha inn mot publikum. Klubben har en definert målsetting på hvor mange tilskuere de ønsker å ha i snitt per sesong. For noen år siden lagde de et strategidokument knyttet til hvordan de skal fremstå som ishockeyklubb, og informanten mener en synergieffekt av dette er økte tilskuertall:

Det er ikke et strategisk dokument i forhold til hvordan man skal skaffe flere tilskuere, det er det ikke. Men det er selvfølgelig en del av en strategi som ble lagt fra klubbens side som handler om hvem vi skal være og hvordan vi skal

fremstå. Jeg har hatt ansvar for et ganske stort merkevareprosjekt i klubben, som vi igangsatte for to år siden. I den er dette [tilskuere] helt klart en stor del av det. (Klubb D).

Ved siden av dette har klubben en målsetting om at de skal ligge i toppen av Get-ligaen, og mener kombinasjonen av legitimitet og sportslige resultater vil føre til at tilskuertallet øker.

Klubb E har et mål om å utvikle publikumssegmentet sitt for hvert år og skape et helhetlig underholdningsprodukt for tilskuerne, og mener at kombinert med sportslig suksess vil dette øke tilskuertallet fra sesong til sesong, noe som også er målsettingen til klubben. For å nå disse målene har klubben ulike strategier knyttet til en rekke segmenter for publikum:

Det går jo mye på dette her med underholdning i arenaen, her fokuserer vi veldig på å ha ulike komiteer som fokuserer kun på stemningen og den stemningen folk opplever når de kommer hit. Vi har så og så mange arrangement i året som er rettet spesifikt mot de ulike målgruppene våre, men som gagner mange. (Klubb E).

Klubb C har en målsetting om å øke tilskuertallet fra året før, og dermed få det totale budsjettet til å gå i pluss. Klubben har en eksplisitt strategi for å nå denne målsettingen, da de ønsker å skape underholdning for tilskuerne, ved siden av selve ishockeykampen. Dette er et langvarig prosjekt, og informanten mener resultatene vil komme om noen år:

Vi har liksom den der at vi prøver å si litt at vi vil gjerne si at folk skal være ferdig underholdt, altså folk skal få valuta for billetten sin før kampen starter da. Det høres fint ut, og det her er et litt større prosjekt vi jobber med som kommer til å ta litt tid, men nesten sånn fra du parkerer bilen din utenfor her til du går inn i hallen skal du kanskje ha blitt møtt av litt stands og litt liv, litt opplegg og sånne ting. ... Og når du er ferdig der så gå og sett deg på plassen din, så skal du få servert et åpningsshow som er tilnærmet NHL, saftige greier da. (Klubb C).

Kombinert med ulike kampanjekamper mener klubben at dette skal trekke tilskuere til kampene deres. Informanten framhever at det ikke går an å kun basere seg på sportslige prestasjoner for å tiltrekke seg publikum. Derfor har klubben ulike strategier hvis det skulle oppstå utfordringer knyttet til det sportslige. Blant annet gjennomførte de en kampanjekamp tidligere enn planlagt denne sesongen, fordi de sportslige resultatene var dårligere enn forventet i starten av sesongen.

To av klubbene trekker frem at de ønsker å øke tilskuertallet i forhold til fjorårets sesong, men de har ingen tallfestet målsetting. Det virker ikke som at målsettingen om å øke tilskuertallet kontra i fjor på noen måte er forankret i en plan, men mer er en tanke de selv har:

Målsettingen var vel å heve, eller vi har ikke satt noe, i fjor satt vi et eksakt antall, det har vi ikke gjort i år. Vi har ønsket å heve med et par hundre. (Klubb B).

Nei... det har vi vel ikke, men det, vi har selvsagt ikke lyst til å miste noen, så vi jobber med å beholde de og kanskje en liten økning. (Klubb F).

Verken Klubb B eller F har en definert strategi for å trekke tilskuere. Klubb B mener kombinasjonen av sportslige resultater og profesjonalitet i administrasjon, og blant spillere skal generere høye publikumstall:

Det har vært en berg- og dalbane noen år her oppe, og det får du svi for etter hvert. Så da må du rydde opp litt rett og slett. Jeg tror nok at hovedfaktoren er å levere sport for å få tilskuere, og å oppføre seg edruelig som klubb. (Klubb B).

Klubben har i tillegg valgt å hente enkeltspillere med en x-faktor i håp om at dette skal generere flere tilskuere:

Skal du legge litt penger i det, så må det være noe som skaper publikumsinteresse for å si det sånn. ... I år satset vi på en toppspiller fra Amerika, som var virkelig topp. Det var en sånn frontfigur da, som vi kunne gå ut med på vårt magasin da, og gjøre litt ut av. (Klubb B).

Klubb B har ingen klar strategi på hvordan de skal fremstå som profesjonelle, men har forsøkt å skape en kultur blant spillerne, slik at de representerer klubben på en positiv måte. Et ledd i å fremstå som profesjonelle har vært å ansette en person i en deltidsstilling, som har ansvar knyttet til marked og arrangement. Ut ifra intervjuet virker det som vedkommende sine arbeidsoppgaver primært er rettet mot markedsføring av klubben og enkelttiltak knyttet til klubbens hjemmekamper. At klubben baserer seg i så stor grad på sportslige resultater gjør at de kan få et problem om det sportslige skulle svikte. Derfor mener jeg strategien virker noe naiv, og når klubben heller ikke har en plan hvis det sportslige skulle svikte, kan det bli vanskelig å snu trenden om tilskuertallet synker.

Klubb F har to fokusområder for å trekke publikum. For det første ønsker de at publikum skal få mer ut av billettkjøpet enn kun den sportslige underholdningen når de kommer på kamp. For det andre forsøker klubben å bygge opp supporterklubben, og mener dette vil trekke mer publikum til kampene:

I første omgang har vi prøvd å bygge opp supporterklubben igjen, det å ha en supporterklubb som kan trekke til seg folk er en viktig sak. ... Samtidig er det viktig at folk må kose seg liksom, vi har en VIP losje hvor man får mat, og får servert alkohol før kamp, og det er viktig at folk som kommer hit koser seg da. At vi liksom ikke gjennomfører en kamp også er vi ferdig med det, vi må liksom se helheten da. (Klubb F).

Klubb F har i likhet med Klubb B ansatt en ny person i administrasjonen som har ansvar for publikum, og mener dette kan være med å danne grunnlag for å lage en strategi for å tiltrekke seg publikum. At klubbene nå har ansatt nye personer i organisasjonen hvis arbeidsoppgaver er rettet mot publikum, vitner om at de har tatt tak i utfordringene med å trekke publikum til kampene.

Klubb A har ingen strategi for å tiltrekke seg tilskuere, og forklarer dette med at klubben nå er i et vakuum ettersom de skal bytte hjemmearena. Informanten forklarer at det blir naturlig å endre strategi når de får ny hjemmearena, og vil da styrke organisasjonen i form av flere ansatte. Dertil vil de ansette en person med arbeidsoppgaver direkte knyttet til publikum og salg av billetter. Forutsetningene for

klubben endres som en konsekvens av arenasituasjonen, noe som kunne ført til at klubbens strategier ble endret nå, istedenfor å utsette dette til den nye arenaen var ferdig.

6.4.1 Undersøkelser

Å foreta undersøkelser eller forskning for å kartlegge endringer i omgivelsene, er ifølge Hjulstad (1983) tegn på at organisasjonen har en aktiv strategi for å takle endringer og utvikle seg. Det er kun to av klubbene i studien som har foretatt en form for markedsundersøkelse denne sesongen, og de hevder dette er avgjørende for å tilpasse seg og dermed trekke flere kundegrupper:

Vi hører og lytter til kundene, er det varselstegn hos spesifikke bedrifter eller kundegrupper så ser vi på det og undersøker og foretar hele tiden endringer ut ifra de undersøkelsene. Vi går veldig dypt inn i de undersøkelsene vi har for å høre hva publikum ønsker. Om vi ikke fornyer oss i henhold til undersøkelsene så vil vi få reaksjoner på det og. (Klubb E).

Klubbene som har gjennomført markedsundersøkelser forklarer at det verken har vært ressurskrevende eller dyrt, og det bør derfor være gjennomførbart for alle klubbene. Ved å vite hvorfor enkelte konsumerer ishockey og hvilke preferanser ulike kundegrupper har, har klubbene et større grunnlag for å tilpasse seg de ulike markedsgruppene. Basert på resultatene fra studien burde en markedsundersøkelse være et satsningsområde for samtlige klubber.

En faktor som kan påvirke hvordan strukturen og strategien i en organisasjon ser ut, er organisasjonens størrelse. Ifølge Bolman & Deal (2014) vil store organisasjoner lettere løse komplekse oppgaver, og i større grad ha en formalisert struktur og arbeidsoppgaver, enn mindre organisasjoner vil ha. Store organisasjoner har bedre forutsetninger for å ansette medarbeidere til spesialiserte stillinger. Dette kan være en forklaring på hvorfor klubbens strategier og målsettinger varierer, ettersom klubbene med en liten administrasjon og mindre definerte arbeidsoppgaver har en utydelig strategi når det kommer til publikum. Samtidig viser det seg at en stor organisasjon ikke nødvendigvis fører til tydeligere strategier. Det virker som medarbeidernes egenskaper og hvilke arbeidsområder de fokuserer på, er en viktigere faktor. En forklaring på

hvorfor enkelte av klubbene ikke har hatt en eksplisitt strategi for hvordan de skal tiltrekke seg tilskuere, kan derfor være mangelen på nøkkelpersonell i organisasjonen (Bolman & Deal, 2014). Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2002) er en vanlig antakelse at organisasjoner vil lykkes med sin strategi, om strategien støttes av den formelle strukturen. Dette gjelder også vice versa, ettersom strategien og målsettingen til en organisasjon er avgjørende for hvordan organisasjonen organiseres. Samtidig vil klubbens ressurser være avgjørende for hvordan administrasjonen er strukturert og hvor mange ansatte de har, og må derfor regnes som en faktor som påvirker størrelsen og strukturen til klubbene.

6.5 Pris

Resultater fra tidligere forskning varierer knyttet til om prisen på billetten er avgjørende for om tilskuere velger å konsumere idrett. Arzhilovskiy & Priyatel (2012) finner for eksempel at prisen på billetten ikke er viktig i svensk ishockey, men dette strider i utgangspunktet mot etterspørselsteorien (Stoltz & Andresen, 2014).

Klubbene i Get-ligaen har selv kommet frem til prisene de har på billettene, de har ikke fått noen føringer fra NIHF eller NTH. På spørsmål om NTH prøver å påvirke prisen klubbene setter på billetter, svarer informanten:

Nei, fordi det er så utrolig forskjellig om en skal sitte på VIP-siden i DNB Arena, eller om en skal sitte på kortsiden på Kongsvinger. Alle må kjenne sitt miljø, "all business is local" tror jeg er viktig å tenke på i dette aspektet. Det er så ulike forutsetninger. (NTH).

Det viser seg at klubbene i studien har tilnærmet like billettpriser, som er faste gjennom seriespillet. Flere av informantene mener de ligger på samme prisnivå som de andre klubbene, og andre klubbers priser virker å være førende for deres prissetting. Klubb B oppsummerer det fem av seks klubber sier:

Vi ligger rundt 200 kroner for en voksen sitteplass. Jeg tror det er rundt pluss minus der de andre ligger. (Klubb B).

Klubbene varierer i forhold til rabattordninger, men et likhetstrekk er at alle, med unntak av én klubb, øker billettprisene i sluttspillet, noe som forklares med at disse kampene er spesielt populære. Dette gir klubbene mulighet til å tjene litt ekstra på hver tilskuer, ettersom kampene uansett trekker mange tilskuere:

Vi legger på en femtilapp. Litt kynisk, fordi de kampene kommer det flere på, de kampene blir fulle, så da kan vi presse litt pris. (Klubb C).

Til tross for at fem av seks klubber øker prisene i sluttspillet, er det kun én av klubbene som sier at de ønsker å tjene så mye som mulig på hver tilskuer, uten at det blir urimelig. Det virker som det er viktigere for klubbene å få mange tilskuere som betaler litt mindre, enn færre tilskuere som betaler mer.

Ingen av informantene tror billettprisene er avgjørende for om folk velger å se kamp eller ikke, de regner heller det helhetlige produktet, både sportslig og i forhold til fasiliteter og komfort, som avgjørende for om publikum ønsker å komme på kamp. Klubb D beskriver prissettingen på en måte alle informantene er enige i:

Jeg tror ikke det er så viktig, men jeg tror den rammen for kampen er fryktelig viktig. Hva er det vi tilbyr? Er det noe mer enn bare en hockeykamp, eller, hvordan du sitter eller hva du serverer tror jeg er viktig. Lyssetting, intro, alt sammen tror jeg er med å gjøre det lettere å ta bra betalt da, hvis du er god på det (Klubb D).

Samtidig reflekterer flere av informantene over at det for en familie fort kan bli dyrt å dra på hockeykamp, spesielt om en skal benytte seg av kiosktilbudet på kampen eller om det er flere kamper i løpet av en kort periode:

Hadde vi ligget i toppen så er det kanskje lettere å betale 190 kroner da. Men hvis det er deg, dama og kanskje et barn er vi oppe i nesten 500 kroner. Da må vi forsvare det, hvorfor skal de betale 500 kroner liksom? Og det må forsvares på en måte, da er det veldig hyggelig å ligge i toppen, med underholdning og alt. Men er det en kamp du har lyst til å se, så kommer du. (Klubb F).

Alle klubbene mener det er den totale utgiften tilskueren har i løpet av en lengre tidsperiode som er avgjørende for om de drar på kamp, ikke billettprisen isolert sett:

Jeg tror ikke den er veldig avgjørende på en enkeltmatch på en uke. Denne uka her spiller vi tirsdag, torsdag, lørdag, og det er ikke heldig, fordi det koster penger å gå på en match og. Og det er klart at en far eller mor som skal ha med en sønn eller datter, for eksempel, da blir det fort noen tusenlapper i løpet av en uke, hvis du skal litt i kiosken og litt her og der. Og det er ikke så heldig.

(Klubb B).

I hockey er det jo mye hyppigere med kamper enn i for eksempel håndball og fotball da. Vi kan ha tre hjemmekamper i verste fall i løpet av en uke, tirsdag, torsdag og søndag. Og er du en familie på fire da, en standardfamilie, så er det dyrt å dra på de tre kampene på en uke. (Klubb C).

Klubb F har hatt et tilbud på en pakkepris for flere billetter, slik at tilskuerne skulle få et billigere alternativ hvis de ønsket å se flere kamper. Dette tilbudet solgte svært dårlig, og informantene lurte derfor på om billettprisen egentlig er så viktig:

Folk klager på billettprisene, men når vi først kommer med et ordentlig tilbud så er det ingen som slår til. Så hvor viktig er det med de pengene? (Klubb F).

Et likt tilbud hadde Klubb C en sesong, da de fikk tre kamper i løpet av en uke. Klubben hadde suksess med tilbudet, som de kalte ”hockeyuka”:

Det vi kalte hockeyuka, for da hadde vi kamp tirsdag, torsdag og søndag. Da kunne du kjøpe billett til alle kampene eller to for en viss sum eller en enkelt da. Det er klart hvis man ser at man får sånne konflikter, så prøver man å løse de.
(Klubb C).

For å møte utfordringen knyttet til mange hjemmekamper på kort tid kunne klubbene laget en pakkepris på alle billettene, slik som Klubb C og Klubb F har gjort. Dette ville kanskje ført til at flere tilskuere tok seg råd til å se alle hjemmekampene i denne perioden. I tillegg til Klubb C og F, har to klubber har reflektert over dette, så om de

skulle komme i en situasjon der flere hjemmekamper spilles over en kort periode regner de med å tilby en pakkeløsning på billettene.

6.5.1 Klubbenes tanker rundt justering av billettprisene

Flere av klubbene har vurdert å både sette opp og ned prisene, men mener billettprisen fortsatt er så lav at det ikke nødvendigvis har noen effekt. Klubb A illustrerer det alle informantene tenker omkring å endre billettprisene:

Siden den fortsatt er såpass lav tror jeg ikke den har noe betydning. Hadde det vært tusen kroner hadde det vært en helt annen verden, men nå er det snakk om 200 kroner en gang i uken, så har ikke det noe betydning. (Klubb A).

Utsagnene styrkes av at den ene klubben som satte opp billettprisene foran årets sesong ikke opplevde en stor nedgang i publikum:

Per nå har vi fått litt spørsmål rundt det, men vi har og forklart oss veldig godt på hvorfor vi har valgt å gjøre det. Det er vel ingen stor andel som har sagt opp verken sesongkort eller ikke kjøpt billetter pga. prisendringene. (Klubb E).

Dette står i motsetning til Welki & Zlatoper (1999) og Dobson & Goddard (2001) som mener et idrettsarrangement er svært prissensitivt, og en prisøkning vil virke negativt på tilskuertallet. Samtidig støttes resultatene i min studie av Arzhilovskiy & Priyatel (2012), som finner at en prisøkning i svensk ishockey ikke virker negativt på tilskuertallene. En forklaring på hvorfor prisøkningen ikke virker avskrekkende på tilskuerne i Get-ligaen kan være at billettprisene ikke er satt opp veldig mye. Hadde prisene steget drastisk fra en sesong til en annen, ville konsekvensene sannsynligvis blitt større.

I starten av intervjuene mente informantene at prisen på billetten ikke er en avgjørende faktor for publikum. Underveis kom det derimot frem at den totale utgiften tilskuerne får i løpet av en sesong, inkludert alternative kostnader, er noe klubbene er bevisste på. Flere av klubbene uttrykker en frykt for at den totale utgiften til tilskuerne i løpet av en sesong kan virke avskrekkende på publikum, men det er få klubber som faktisk har funnet løsninger på utfordringen. En respons på utfordringen er at alle klubbene selger

sesongkort, der tilskuerne kan kjøpe tilgang til alle hjemmekampene i løpet av sesongen. Prisene på sesongkort varierer fra klubb til klubb, men ved å kjøpe et sesongkort vil prisen per kamp være lavere enn om en skulle kjøpt enkeltbillett til hver kamp.

Press fra det insitusjonelle feltet kan forklare hvorfor klubbene har tilnærmet like billettpriser, både i serie- og sluttspill. Klubbene har ansatte med lik bakgrunn og erfaring, og det prisnivået som er nå, virker å ha blitt en standard i feltet. Dette samsvarer med institusjonell teori, som sier at organisasjoner innenfor samme institusjonelle felt blir like hverandre. Ingen av klubbene har foretatt undersøkelser for å komme frem til den prisen de har satt, noe som kan tyde på at de retter seg etter hva som er en rasjonell pris i feltet de er en del av (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983).

6.6 Marked

Markedet klubbene operer innenfor er avgjørende for hvor stort publikumspotensial de har, da et større marked vil gi større mulighet til å skaffe flere tilskuere. Ifølge Feehan (2006) er markedsstørrelsen en av de viktigste faktorene som påvirker tilskuertallet til en idrettsklubb. Markedet klubbene har å tiltrekke seg tilskuere fra er ulikt, noe som gjør at tilskuerpotensialet til klubbene varierer. Markedsandelen er ofte basert på klubbens beliggenhet, ettersom klubber fra store byer eller klubber som er dominerende i et område, har et større markeds potensial enn motsatt. Knyttet til geografi kan det være vanskelig å utvide markedsstørrelsen i betydelig grad, men dette er noe Klubb E har vært bevisste på:

*Vi kaller oss jo hele regionens lag. Og det er kanskje det vi har spilt veldig mye på, vi har vært ute med guttene rundt på de forskjellige stedene og de forskjellige regionene, der vi kjører på med at vi er et regionslag. Så vi har jo faste sesongkortinnehavere fra egentlig **** til ****. Som kommer på hver kamp. (Klubb E).*

Klubb E er den dominerende ishockeyklubben i regionen, og det vil derfor være mindre utfordrende for dem å trekke tilskuere fra nærområdet, enn om de skulle hatt en rekke andre klubber å konkurrere mot. Klubb C opplever noe av det samme som Klubb E, og

hevder at deres markedsstørrelse er en av de viktigste faktorene for at de trekker publikum. I motsetning til Klubb E, har de derimot ikke henvendt seg til andre kommuner og byer i nærheten, i like stor grad:

*Kommunen er vel ikke mer enn **** innbyggere, men om du regner med omegn er det opp mot det tredobbelte, som gjør at nedslagsfeltet vårt er veldig stort da. Det ser vi på de som kjøper sesongkort hos oss, det er mange fra overalt egentlig. ... En veldig stor andel av de som er på kamper er ikke fra kommunen vår, så det er litt sånn, jeg tror lokasjonen er en viktig del. (Klubb C).*

Klubb C har et stort nedslagsfelt, som gir de et stort tilskuerpotensial, men klubben har ikke gjort konkrete tiltak utenfor kommunen, slik som Klubb E. En forklaring på klubbens markedsstørrelse er at klubben er den største ishockeyklubben i området, og det vil derfor være naturlig for ishockeyinteresserte som ikke har et lokalt lag å følge, å reise dit for å se kamp.

Ingen av de andre klubbene har forsøkt å utvide markedsandelen sin geografisk, slik som Klubb E. Men alle klubbene har mulighet til å utvide markedsstørrelsen sin på andre områder, og dermed øke tilskuerpotensialet. Historisk sett har ishockeypublikummet vært dominert av menn, og flere av klubbene ser nå viktigheten av å tiltrekke seg et nytt publikum. Samtidig trekker flere av informantene frem at det er nettopp det å nå ut til nye målgrupper som er av de største utfordringene:

Men det er en utfordring å trekke nye folk, de som ikke har sett hockey da. Få helt nye til å se 1-2 kamper i løpet av sesongen kanskje, også få de som kanskje ser 3-4 kamper, få de til å se 8 i løpet av en sesong. Vi jobber mye med det. (Klubb F).

Klubb F mener sosiale medier er viktig for å appellere til et nytt publikum, og tenker da spesielt på ungdom. Klubben satser bevisst på sosiale medier for å nå ut til yngre målgrupper:

Masse ungdom som sitter på alle de [sosiale] mediene og kan vekkes interesse hvis de ser gang på gang at her er det liksom. Om vi får en 16-18 åring som

synes hockey er kjempekult, så kan det hende han sitter her i 40 år til da.
(Klubb F).

Det er flere av klubbene som har strategier for hvordan de skal tiltrekke seg nye målgrupper, og dette virker å være et viktig område for samtlige klubber. Klubbene peker spesielt på kvinner og familier som viktige målgrupper de ønsker å tilegne seg, og er veldig bevisste på hvordan de skal tiltrekke seg akkurat de to målgruppene:

Så det første vi gjorde da vi begynte, var å se for oss nye målgrupper, blant annet familier og damer, da måtte vi endre litt i måten vi markedsførte på kontra hvordan vi har operert tidligere. ... komforten i denne arenaen, kontra gamle ishaller har gjort at vi har klart å tilegne oss mer av de målgruppene vi har satset på, innenfor familiesegmentet og kvinner. (Klubb E).

Men vi prøver jo å legge til rette for damer og, med fasiliteter på toaletter og sanne ting, som har vært veldig dårlig før. (Klubb B).

Sånn som nå pussa vi opp nye toaletter i den ene enden for fem år siden, og det hjelper veldig [for å trekke kvinner og familier]. (Klubb F).

Klubb E har også invitert studenter fra to høyskoler og rekrutter på en nærliggende militærleir til kamp for å markedsføre sporten og klubben for denne målgruppen. Dette viste seg å være en suksess, som genererte tilskuere som mest sannsynlig ikke hadde sett på ishockeykamp om det ikke var for dette konkrete tiltaket:

I år så inviterte vi inn universitetet og høyskolen, det var midt i fadderuken, så da valgte den ene skolen å legge hele fadderukedagen sin hit, de var vel en gruppe på nesten 200 studenter tror jeg. Det ga oss jo utrolig mye positive erfaringer i forhold til å få inn nye kunder derfra. ... Vi har og invitert inn rekruttene på den lokale militærleiren. (Klubb E).

Klubb B og D mener det er avgjørende å fremstå legitime for å ha mulighet til å nå ut til et nytt marked:

Fordi vi har hatt mange foreldre som kommer inn her med sønnene på hockeyskolen, mødre da, som omtrent rygger inn, fordi de har egentlig ikke lyst til at ungen deres skal begynne med hockey. Så det å gjøre dette stuerent, og få frem sånn som han som skrev at hockey er den beste idretten for barn. (Klubb D).

Dette illustreres også av Klubb B, som har jobbet aktivt for å gjenopprette legitimiteten de har i byen. På spørsmål om de har fått legitimitet i byen igjen svarer informanten:

Nå begynner det å skifte ut, at det kommer mye mer foreldre med barn her, enn tidligere. Det også håper vi at har noe med at vi har gjort ting litt mer ryddig her. (Klubb B).

Ved siden av ulike oppgraderinger av fasilitetene har flere av klubbene arrangert kvinnenenes kamp for å trekke flere kvinnelige tilskuere. Dette er et arrangement knyttet til en hjemmekamp der kvinner kommer inn gratis eller til rabattert pris:

Vi har jo gjort en sånn damenes match noen få ganger, da kommer det bra med folk, og da kommer det flere damer. Vi ser jo andre som har gjort det, Oilers har blant annet gjort det og hatt full hall med det. (Klubb B).

Vi har "kvinnekampen", der vi inviterer inn så mange damer vi kan. Der vi og tilrettelegger med rosa løper, rosa belysning, vi kjører mer tilrettelagt i barene for de som ønsker å ha tilstelninger der. Så gjør vi egentlig hele andre etasje om til litt sånn pop up sak med både butikker og frisørsalonger og hudpleie osv. Det har vært et veldig populært tiltak de siste årene. (Klubb E).

I fjor hadde vi en sånn kvinnekamp da, kall det dét. Alle kvinner fikk komme inn gratis, også hadde vi rigget til en del stander med dameprodukter, massasjegrøier, neglelakk, sko, altså det var mye rart. (Klubb C).

Dette er eksempler på hvordan klubbene aktivt forsøker å nå ut til nye markeder, og det virker som kvinnekampene er suksessfulle. Informantene hevder at de nå har flere kvinner og familier på kampene, og den typiske hockeysupporteren som dominerte på tribunen tidligere, er ikke lenger en majoritet. At flere av klubbene bruker nesten

identiske kampanjer og samme oppgraderinger for å tiltrekke seg et nytt marked, kan kobles til mimetisk isomorfisme. Klubbene ser at andre klubber lykkes med en slik kampanje, og derfor velger å gjøre det samme. Dette er et tegn på at klubbene er usikre på hvordan den skal nå ut til de ulike målgruppene, og heller velger å imitere det andre klubber har gjort.

Det er kun én av klubbene som ikke har noen klar strategi på hvordan de skal tilegne seg nye målgrupper, de har heller ikke foretatt noen endringer eller tiltak for å nå ut til nye markedsgrupper.

6.7 Substitutter

For en forbruker finnes det ulike underholdningstilbud å velge mellom, og i litteraturen om idrettsarrangementer og tilskueres preferanser skilles det mellom direkte og indirekte substitutter. For en ishockeytilskuer vil et direkte substitutt være å se kampen hjemme på fjernsyn, fremfor i ishallen. Et indirekte substitutt vil være om tilskueren heller velger å gjøre noe annet enn å se på ishockeykampen, for eksempel gå på fotballkamp eller kino. Derfor kan variabler som at kampen sendes direkte på TV eller om det arrangeres andre arrangementer i nærheten til samme tid, påvirke tilskuertallet på ishockeykamper. Flere studier viser at det er færre tilskuere på fotballkamper om kampen sendes på TV (Forrest & Simmons, 2006; Solberg & Mehus, 2014), men det er mindre empiri på om andre arrangementer påvirker tilskuertallet.

6.7.1 Indirekte substitutt

Det viser seg at klubbene er veldig bevisste på å unngå at deres hjemmekamper kolliderer med fotballkamper i nærheten, og i de tilfellene fotballkamper eller andre store idrettsbegivenheter krasjer med ishockeykampene, prøver fem av seks klubber å flytte kampen til en annen dag:

Ja, vi passer alltid på at vi ikke har samtidig, at det ikke er hjemmekamp i fotball og ishockey samtidig. (Klubb A).

To av klubbene har også forsøkt å få til en samarbeidsavtale med den lokale fotballklubben, slik at tilskuerne kan få med seg både fotballkampen og ishockeykampen:

Ja, da flytter vi kampen, så enkelt er det. Altså, vi ser ikke vitsen med å ta opp kampen med fotballklubben, så da flytter vi kampen. Sånn sist så flytta vi kampen fra 16 til 14, og lagde en billett pakke, for da skulle folk få med seg begge deler da. (Klubb F).

Vi har hatt et veldig godt samarbeid med fotballklubben før, der vi har prøvd å tilrettelegge for at kampene ikke krasjer. Vi har foreslått å sette opp busser med politieskorter for å få folk fortrest mulig til fotballkampen. Men per nå har faktisk kampene blitt lagt opp nokså greit, så det ikke blir noen store krasj. (Klubb E).

Av de klubbene med en stor fotballklubb i samme område, er det kun én som ikke flytter hjemmekampene dersom de krasjer med en fotballkamp, til tross for at klubben er bevisst på at de kan lide om publikum har andre alternativer å gå til. På spørsmål om de merker en tilskuernedgang på dager der det er fotballkamp i nærheten svarer informanten:

Ja, det tror jeg vi kan si at vi merker. Vi er ikke større enn at vi sikkert merker det. Det kan være det og tv-sendinger, sport på tv, når vi kommer inn i OL og VM og sånne ting. (Klubb D).

Alle klubbene er bevisste på at de risikerer færre tilskuere på kamper som går samtidig med en lokal fotballkamp. At fem av seks klubber velger å prøve å flytte hjemmekamper som krasjer, viser at de har en aktiv strategi for å løse utfordringen. Det virker som ishockey- og fotballklubbene konkurrerer om det samme markedet, og ishockeyklubbene tilpasser seg derfor omgivelsene for ikke å miste tilskuere.

6.7.2 Direkte substitutt

TV 2 har de siste årene sendt en til to Get-liga kamper direkte på fjernsyn, hver uke. De siste sesongene har de også sendt Hockeyextra en gang i uken, samtidig som de sender alle kampene direkte på nett-TV plattformen, TV 2-Sumo. Dette har gjort ishockey mer tilgjengelig for publikum, og en kan i realiteten se alle Get-liga kampene direkte om en ønsker det. Dette kan regnes som direkte konkurranse til klubbenes hjemmekamper, men ingen av informantene trekker frem ishockeysendingene til TV 2, som noe negativt. Klubb A uttrykker det alle informantene mener:

Jeg er mye mer for at vi skal ha enda flere tv-kamper og være enda mer på TV enn mindre da. Jeg vil heller at vi skal få en kamp ekstra enn at de skal ta bort en kamp da. (Klubb A).

Samtidig som at alle klubbene regner TV 2 sin satsning som positivt, er det noen av klubbene som reflekterer over at satsningen kan bli en konkurrent til sitt eget kamptilbud:

Vi synes absolutt den satsningen er positiv, men vi ser og at det er en konkurrent for oss. (Klubb E).

[Om kampen sendes på tv] *Da er det 2-3-400 personer som ikke kommer. For da ser de heller hjemme. Hvis en skal begynne å tenke slik at jeg taper 200 personer på hjemmekamp, sånn er ikke jeg da. (Klubb F).*

Informant: *Tirsdagskamper er også hos oss ganske labert. Det er jo den tv-kampen.*

Meg: *Sitter folk hjemme da?*

Informant: *Ja, og særlig da hvis det har vært en hockeykamp lørdag eller søndag, å få en tirsdagskamp da er ikke spesielt heldig. (Klubb B).*

Og jeg er litt sånn at det er fint med masse TV-tid, og vi er veldig heldige som har fått mange kamper, både her og bortekamper, men hvis det blir så mye mer er vi litt redde for at det blir lettere å ta det valget om å se den kampen hjemme enn faktisk dra å se den i hallen. (Klubb C).

Klubb E har en aktiv strategi på hvordan de skal unngå at folk heller blir hjemme og ser kampen på tv, istedenfor å gå på arenaen. De har laget et konsept for denne sesongen, der de intervjuer spillere og trenere i forkant, under og etter kampen. I pausene viser de små redaksjonelle reportasjer som skal fenge tilskuerens interesse, og dermed unngå at de heller blir hjemme. Dette vises på skjermer i hallen, kun for de som er på arenaen. Det er ingen andre klubber som har vurdert et tilsvarende tiltak, noe som kan forklares med mangel på ressurser, og at problemet foreløpig ikke er veldig prekært.

Klubb C har vurdert å senke billettprisen på kamper som sendes på TV, men mener det blir feil at de må rette seg etter TV 2. I stedet har de fokusert på å skape et helhetlig underholdningsprodukt i hallen, slik at tilskueren heller ser kampen i arenaen, enn på fjernsyn. Fem av klubbene reflekterer over at TV-sendingene både gir og tar, og det virker som at klubbene vil regne TV-sendingene som et større problem hvis utviklingen tar av. Derfor er det paradoksalt at ikke flere klubber har planlagt en strategi for hvordan de skal lokke tilskuerne som ser kampen på fjernsyn, tilbake til arenaen.

Tidligere forskning viser at direktesendte TV-kamper virker negativt på tilskuertallet på arenaen, spesielt stort virker problemet å være i norsk fotball (Solberg & Mehus 2014). Som vi kan se av resultatene ser ikke klubbene et stort frafall hos publikum på TV-sendte kamper, men flere uttrykker en bekymring rundt temaet. En av årsakene til at det ikke er en stor nedgang her, kan være at ishockeykampene foreløpig har gått på betalingskanaler. Dette samsvarer med funnene til Solberg & Mehus (2014), som mener mye av utfordringen ligger i at kampene vises på gratis TV.

At klubbene er så positive til TV-kamp kan tyde på at de ser verdien av å promotere ishockey til hele Norge som større enn tapet ved at noen ikke kommer på deres hjemmekamp. Det er ingen av informantene som regner det som et stort problem at noen tilskuere velger å se kampen hjemme istedenfor i hallen, og noe av forklaringen ligger nok i at promoteringen av norsk ishockey er viktigere enn om noen enkelttilskuere blir hjemme.

6.8 Tidspunkt

Studier gjort både på ishockey og fotball viser at tid på året og hvilken dag kampen spilles er avgjørende for hvor mange tilskuere som kommer på kampen. Resultater fra tidligere studier gjort på ishockey viser at kamper som spilles i helgen, på slutten av sesongen og i sluttspillet trekker flere tilskuere (Paul, 2003; Paul & Weinbach, 2011).

6.8.1 Tid på året

I Get-ligaen er romjulen tradisjonelt sett en periode på året som trekker mange tilskuere, og NTH forklarer at dette er noe de tar hensyn til når de legger terminlisten før sesongen, ved at de legger tradisjonelt populære kamper i denne perioden:

Vi legger gode kamper i romjulen som vi vet er en veldig bra periode, så de kampene har vi forsøkt å skyve over så det liksom blir en 16. mai helg, så vi har bra kamper der. (NTH).

Blant klubbene virker det som de har ulik erfaring med hvilke perioder på året som er mest populære. De fleste trekker frem starten av sesongen, romjulen og slutten av sesongen som de beste tidene på året. Dette samsvarer med tidligere forskning, som viser at starten og slutten av sesongen, samt helligdager er de mest populære tidspunktene (Paul & Chatt, 2011; Paul & Weinbach, 2011). To av klubbene mener også at de ser en sammenheng mellom når fotballsesongen er ferdig, og når de merker en oppgang i tilskuere:

Når fotballsesongen er ferdig. Når fotballsesongen er over er det lett å få folk over hit og se hockey, og når fotballsesongen starter er vi i slutten og gjerne i sluttspillet, og sluttspillet trekker mer enn vanlig kamp. (Klubb F).

Når er Tippeligaen ferdig. Den er ferdig nå i starten av, slutten av oktober er tippeligaen ferdig, så da merker vi i det dragsuget der, at tippeligaen blir ferdig og at hockeysesongen starter å sette seg. At det er litt mer tid for hockey. (Klubb A).

To klubber mener det er viktigere hvordan de åpner sesongen sportslig og hvem de spiller mot, enn hvilken måned kampen spilles i. Den eneste perioden alle klubbene er enige om at trekker ekstra tilskuere er sluttspillet.

Dette samsvarer med tidligere forskning, som viser at tilskuertallet øker når det nærmer seg sluttspill, og underveis i sluttspillet (Paul & Chatt, 2011; Paul & Weinbach, 2011). Dette underbygges også av tilskuertallet i Get-ligaen, som vanligvis øker fra grunnserien til sluttspillet. Det er ingen av klubbene som nevner at de har en strategi på hvordan de skal selge billetter i perioder der det vanligvis er mindre tilskuere. De foretar heller ingen ekstra markedsføring eller kampanjer i de periodene som vanligvis er veldig populære for publikum. Derfor er det vanskelig å si hvorfor enkelte perioder, med unntak av sluttspillet, er bedre besøkt enn andre.

6.8.2 Kampdag

I Get-ligaen er torsdag en fast kampdag, som ikke kan byttes bort, mens TV-sendte kamper spilles på tirsdager. Kampene som er lagt til helger har klubbene mulighet til å velge om skal spilles på lørdag eller søndag. Dette må avtales på forhånd av sesongen, eller søkes om i god tid i forveien. Hvilken dag kampene spilles på, virker å være en viktig del av klubbenes strategi for å trekke tilskuere. Alle klubbene er bevisste på hvilke dager som trekker flest mennesker, men har ulike forklaringer på hvorfor det er slik. Klubbene er delt på om de ønsker seg lørdags- eller søndagskamper, og årsaken til det er flere. Klubb C mener det er historie og tradisjon som gjør at de trekker flere på søndager:

Vi har ikke forska så mye på det, men litt sånn historie her har vært at vi [i byen] hadde eliteserielag i masse idretter ... Så generelt har fotball, hockey og håndball hatt faste dager, så vi i hockeyen har alltid hatt torsdager og søndager. (Klubb C).

Klubb B ønsker å trekke flere familier, og velger derfor å legge majoriteten av helgekampene til søndag:

Vi har hatt to år tidligere med ganske mange lørdagskamper og det har ikke vært heldig for oss. ... Vi har bedre erfaring med søndagskamper, at familien kommer klokka fem. (Klubb B).

Samtidig uttrykker informanten at det er enklere å gjøre noe ut av en lørdagskamp, og ville med bedre fasiliteter valgt å ha flere lørdagskamper:

I år så har vi plukket ut to lørdagskamper... da gjorde vi litt mer rundt det ... Litt mer servering, litt VIP opplegg også alkoholserving og sånt no... vi ser jo at det trekker folk når vi gjør det. I en annen type arena, ala DNB som absolutt prioriterer lørdagskamper og har stor suksess med det, fordi de har de type fasiliteter. Så det er klart det er noe vi ønsker å gjøre noe med i en ny arena. (Klubb B).

Klubb D, Klubb E og Klubb F har lik tilnærming til kampdag, de ønsker å bruke lørdagskamper til å gjøre noe ekstra, gjerne knyttet til mat og drikke:

Det er lettere for oss å finne på noe på en lørdag. For det er lettere å kombinere litt fest og alkohol og hockey, det er ikke så dumt. Det er lettere å dra i gang noe morsomt, sportspuben i byen kan ha noe vorspiel og musikk, det er ikke alltid like lett på en søndag. (Klubb F).

På spørsmål om alkohol kan være en årsak til at de velger å legge kampene til lørdager svarer Klubb D:

Derfor har vi valgt lørdagskamper, men om lørdager er bedre dager for å trekke folk er jeg ikke sikker på. Men i forhold til å ha ølservering er det en viktig greie. (Klubb D).

Klubb E har alkoholserving i hallen, og har av økonomiske hensyn flyttet alle sine søndagskamper til lørdag:

Vi ser for egen del at vi har større publikumsvekst og ikke minst inntjening på disse dagene. (Klubb E).

Forskjellen mellom torsdagskamper og kamper i helgen virker ikke å være så stor for klubbene, det er ingen av klubbene som har undersøkt eventuelle forskjeller mellom disse dagene. En av informantene oppsummerer det flere mener:

Søndag og torsdag er helt jevnt likt besøkt for oss, vi kan ikke se noen store forskjeller på det. Hvis vi setter oss dypere inn i det kan vi kanskje se en liten prosent forskjell, men det er ikke noe vi merker, så vi gidder ikke sette oss inn i det. (Klubb C).

En årsak til at torsdagene er en godt besøkt kampdag, kan være at denne dagen tradisjonelt sett alltid har vært forbundet med ishockey, og forutsigbarhet knyttet til kampdag er, ifølge studier gjort på fotball, viktig for tilskuere (Lund, 2016).

Det virker som om de klubbene som velger å flytte kampene fra søndag til lørdag gjør det fordi de mener det er enklere å gjøre noe ekstra ut av en lørdagskamp, og å markedsføre med det. To av klubbene mener de ville utnyttet lørdager bedre med nyere fasiliteter, og ville da valgt å ha flere lørdagskamper enn søndagskamper. Årsaken til at de hevder dette, kan være at de ser andre klubber i Get-ligaen og i utlandet med bedre fasiliteter ha suksess med lørdagskamper. Det virker som flere av klubbene etterligner andre klubbers strategier knyttet til kampdag, i stedet for å undersøke hvilke dager som fungerer best for dem. Klubbene har ingen garantier for at de vil lykkes med å trekke flere tilskuere til lørdagskampene, men regner andre klubbers suksess som hjemmel for å innføre praksisen.

Det er bemerkverdig at ikke flere klubber faktisk har håndfaste bevis for hvorfor enkelte dager trekker flere tilskuere, følgelig at dette er data som klubbene enkelt kan innhente, gjennom en markedsundersøkelse. Kun en av klubbene kan begrunne valget av kampdag med noe håndfast. Det at flere klubber velger å bytte bort søndagskamper til lørdagskamper, uten å ha bevis på at det er effektivt, kobler jeg til mimetisk isomorfisme. Istedenfor å sette seg inn i materien og undersøke hvilke dager som er mest lønnsomme og trekker flest tilskuere, velger de å etterligne andre klubber i ligaen i håp om at det skaper suksess.

6.9 Sportslig

I dette avsnittet vil jeg diskutere hvordan klubbene i studien forholder seg til to sportslige faktorer, som påvirker publikumstallet i ishockey. Den første er sportslige resultater, dette innebærer lagets resultater og tabellsituasjonen laget har, mens det andre er hvilken motstander klubben spiller mot.

6.9.1 Sportslige resultater og tabellsituasjonen

Tidligere forskning viser at det ofte er en sammenheng mellom tilskuersituasjonen til et lag, og lagets sportslige resultater og tabellsituasjon. I de kampene hjemmelaget er favoritter virker det å komme flere tilskuere, men dersom laget starter sesongen dårlig eller taper flere kamper på rad, har dette en negativ effekt på publikumstallet (Paul, 2003; Coates & Humphreys, 2012). En annen faktor som er mye diskutert i forskningslitteraturen er usikkerheten rundt utfallet av kampen. Verken faktoren at hjemmelaget er favoritt eller usikkerhet rundt utfallet, blir viet mye oppmerksomhet fra

informantene mine. Enkelte mener jevne kamper kanskje kan ha litt større effekt på publikumstallet, men informantene trekker heller frem andre sportslige faktorer som avgjørende.

NTH mener den totale sportslige pakken klubben leverer utgjør 50 % av årsaken til at publikum kommer på kampene:

Nummer 1, som alltid er viktigst er kampen i seg, sporten. Har du et bra produkt å vise frem, som er spennende, følelsesmessig, sportslig utfordrende, som lever hele tiden, som engasjerer folk så er det inntrykket når du går hjem, om du har tapt eller vunnet, så det er utrolig viktig. (NTH).

Flere av klubbene reflekterte over at de alltid har ansett tabellsituasjonen som en viktig faktor for publikum. Underveis i intervjuene kommer det likevel frem at lagets tabellsituasjon ikke er så avgjørende, som de i utgangspunktet hadde oppfatning av:

Men det er egentlig ikke noe logikk i at når vi ligger nedi dritten at vi skal ha fulle hus. Det er jo helt merkelig egentlig, det har vi ikke noe godt svar på hvorfor. (Klubb C).

Vi hadde vel publikumsrekord når vi hadde tidenes dårligste sesong, så det er litt vanskelig å si også. ... Jeg tror det var viktigere før. (Klubb A).

Fire klubber oppfatter hockeypublikummet i Norge som medgangssupportere, og anser det å vinne hjemmekampene sine som avgjørende for å trekke publikum:

***** er en medgangssupporter by, akkurat nå går det veldig bra med oss, det gjør at vil tilegner oss mye publikum. ... Det er helt klart at sportslig suksess er en faktor en ikke kan komme uten. (Klubb E).*

Vi har ikke en større hard kjerne enn at her har de lyst til å komme og se oss vinne. ... Det er veldig stor forskjell når det går bra og når det går dårlig her i publikumstall. (Klubb D).

To av klubbene trekker frem konkrete perioder med lite tilskuere, som de mener skyldes flere hjemmetap på rad:

Jeg tror nok at hovedfaktoren er å levere sport for å få tilskuere ... Du får ikke publikum i den hallen her om ikke laget leverer. ... Vi hadde tre-fire seire på rad for noen uker siden og da ser vi at det er veldig viktig hva du presterer på banen, og det er jo det vi ønsker, å ha mest mulig publikum. (Klubb B).

***** er en kravstor by, de krever mye av laget. Det skal ikke mye dårlig til før hallen er halvtom. ... tre, fire, fem gode kamper, kanskje den femte er helt knall, da kommer folk. Også taper vi kanskje den sjette mot et dårlig lag, så er vi den dårligste klubben i ligaen, det er helt krise liksom. (Klubb F).*

Alle klubbene deler samme oppfatning om at de sportslige resultatene er en viktig faktor for å trekke publikum til kampene, noe som både samsvarer og står i motsetning til tidligere forskning. I Sverige fant Arzhilovskiy & Priyatel (2012) at hjemmelagets resultater ikke var så avgjørende for publikum som tidligere studier hadde vist. Dette strider med studiene til Coates & Humpreys (2012) og Paul (2003), som viser at klubbens sportslige resultater er avgjørende for publikum.

Til tross for viktigheten av sportslige resultatene for å tiltrekke seg tilskuere, har kun to av klubbene en strategi på hvordan de skal tiltrekke seg tilskuere dersom det sportslige skulle svikte, og publikum utebli. Klubb C iverksatte kampanjekamper og Klubb E inviterte ulike skoler til kampene, for å skape entusiasme rundt laget igjen i perioder der de sportslige resultatene var dårlige. Om de sportslige resultatene svikter flere år på rad, og en konsekvens av dette kan bli at publikum uteblir fra kampene, kan en sette spørsmålsteget ved hvorfor det ikke er flere enn to klubber som har en plan på hvordan de skal trekke publikum tilbake.

6.9.2 Motstander

Hvilket lag klubben spiller mot virker, basert på intervjuene, nesten å være viktigere for publikum enn de sportslige resultatene. Alle klubbene mener dette er en svært viktig faktor for om publikum kommer på kampen, og hvilke lag som trekker mange tilskuere varierer. Klubbene har god oversikt over hvilke motstanderlag som trekker flest

tilskuere, og alle informantene svarer på hvilke motstandere som trekker flest tilskuere bare ved at jeg nevnte ordet *motstander*. Informantene trekker frem kamper mot lokale og rivaliserende lag som de mest populære. Dette støttes av tidligere forskning på fotball og ishockey (Forrest & Simmons, 2006; Paul, 2003; Paul & Chatt, 2011), der ”derbykamper” har en positiv effekt på tilskuertallet:

****** fordi det er nabooppgjør, det kommer mange tilreisende. **** fordi det er et topplag, det er alltid bra matcher, en bra motstander. Og **** fordi det er vår erkefiende fra så lenge vi har vært i norsk topphockey, de oppgjøra er alltid veldig spesielle. Så det er nok de kampene som er de best besøkte kampene, om vi ikke gjør noen tiltak da. (Klubb C).*

*Viktig! Veldig viktig! Det er liksom noen som ikke trekker noen tilskuere i det hele tatt, og noen trekker mange. Kampene mot **** [et rivaliserende lag] trekker mange. (Klubb F).*

NTH mener det er viktig å dyrke disse kampene, slik at de kan bli enda større og trekke flere tilskuere:

Jeg tror det er veldig viktig, for at du har en rivalitet som man bygger på, år ut og år inn. Om det er byderby, Østfold, Lillehammer-Hamar eller om det er sånn som store steder mot hverandre, som Oslo-Stavanger. Så det er viktig å bygge opp dette, fordi det har en stor betydning har vi merket. ... vinner man 3 derbymatcher mot din ”hatmotstander” så er sesongen reddet for mange. (NTH).

Ingen av klubbene mener det er behov for å gjøre spesielle tiltak rundt kamper mot populære motstandere, de kampene selger seg selv. Klubbene velger heller å øke markedsføringen på kamper mot dårligere lag, og klubbene som har ulike ”kampanjekamper” i sesongen legger disse til kamper som vanligvis ikke trekker så mange tilskuere:

*De kampene man gjør tiltak er ikke mot **** eller ****, det er kamper vi har bra med folk uansett, så selvfølgelig gjør man litt sånn mot dårlige lag og når*

kampen er såkalt kjedelig, og det ikke kommer så mange tilreisende. Det er da vi ser vi må gjøre litt enkle grep da. (Klubb C).

*Det er viktig, det er helt klart viktig. Når vi har **** [rivaliserende lag] for eksempel så er det ikke veldig mye vi behøver å gjøre, da ordner det seg selv. (Klubb B).*

*Det er veldig viktig, vi ser markant forskjell på når vi møter **** eller **** [rivaliserende lag]. De kampene selger seg selv. (Klubb A).*

Det er kun Stavanger Oilers som går igjen i svarene til informantene når de drøfter hvilke motstandere som er populære blant publikum. Dette er i tråd med tidligere forskning, som viser at kamper mot topplag er bedre besøkt enn kamper mot antatt svakere lag. Studier gjort på tippeligaen viser at kamper mot topplaget Rosenborg er blant de best besøkte (Bakken & Strømsnes, 2011; Mæle, 2014).

Ut ifra resultatene kan det virke som om strategiene klubbene har knyttet til motstanderen er lik mellom klubbene. Det er bare én klubb som skiller seg ut ved at de ikke reflekterer over ulike tiltak de kan gjøre i forhold til hvilken motstander de spiller mot. At klubbene har en så lik strategi knyttet til motstander kan tolkes som et tegn på isomorfisme. Informantenes svar tyder på at klubbene tenker likt i forhold til motstanderen, og deres homogene bakgrunn og erfaring kan være en forklaring på dette (DiMaggio & Powell, 1983).

6.10 Kvalitet på arena og fasiliteter

Tidligere forskning viser at kvaliteten på arena og fasiliteter er en avgjørende faktor for om publikum konsumerer idrett, Leadley & Zygmunt (2006) og Coates & Humphreys (2012) mener en modernisering av arenaen kan øke tilskuertallet med nærmere 20 %. At arenaen er en viktig faktor for tilskuertallet fastholder også informantene, alle uttrykker at det er den viktigste faktoren ved siden av det sportslige. Arena og fasiliteter var den faktoren som ble diskutert mest i intervjuene, noe som kan forklares med at det kun er to av informantene som er fornøyd med dagens arenasituasjon. De fire andre uttrykte frustrasjon og oppgitthet rundt deres arena, og to av klubbene mener arenaen er så viktig at uten en oppgradering kan den i verste fall kan bli til hinder for klubbens elitesatsing.

De mente samtidig at en ny arena kombinert med sportslig suksess, ville gjøre at tilskuertallet ble doblet på kort tid.

Den største utfordringen klubbene trekker frem er ikke mangel på plass, men heller at arenaene er gamle og av dårlig kvalitet. Dette byr på flere utfordringer, men spesielt trekker informantene frem problemer knyttet til det å skape et helhetlig underholdningsprodukt av ishockeykampen:

Fasilitetene er liksom ikke helt topp, det må vi si, det er forskjell på vår hall og DNB, ikke at vi klager på at vi har den arenaen vi har, men det byr på utfordringer. (Klubb F).

Nei, her er det hvert fall ikke fasiliteter som er gode nok til å skape det showet som de klarer å skape der [Nord-Amerika og Sverige] borte da. (Klubb A).

Det er klart det er noe [underholdning og show] vi ønsker å gjøre noe med i en ny arena. Men her får vi ikke noe futt ut av det da. (Klubb B).

For klubbene med nyere og bedre fasiliteter er forutsetningene for å skape en god atmosfære og et helhetlig underholdningsprodukt på kampdag annerledes:

Det er jo klart at vi har muligheter til å nå en mye større publikumsmasse her kontra hva vi har hatt. Vi ser jo og at på en måte det med komforten her kontra gamle ishaller har gjort at vi har klart å tilegne oss mer av de målgruppene vi har satsset på, innenfor familiesegmentet og kvinner. (Klubb E).

Vi føler at, vi har veldig stor arena med mange muligheter. ... vi er superheldige som har den hallen her. (Klubb C).

Svarene viser at klubbene har svært ulike forutsetninger for å skape en god atmosfære for publikum. Ifølge informantene finnes det tegn på at publikum har blitt kravstore de siste årene, og ønsker en høyere komfort når de er på ishockeykamp, enn det de gjorde tidligere. Dette kan være en forklaring på hvorfor arena og fasiliteter trekkes frem som en helt avgjørende faktor for å trekke publikum. Publikums preferanser skaper utfordringer for flere av klubbene, og de klubbene med gamle ishaller uttrykker at de

sliter med å møte tilskuernes forventinger. De klubbene med ny ishall har allerede fasilitetene for å møte publikums preferanser på plass.

6.10.1 Oppgraderinger av arena og fasiliteter

Ut ifra forutsetningene forsøker klubbene å gjøre arenaen til en så stor berikelse som mulig for tilskuerne. En utfordring for klubbene er at de ikke eier arenaen selv, og har derfor små muligheter til å foreta de endringene de ønsker. På tross av dette er det kun én klubb som ikke har gjort noen form for oppgradering på arenaen de siste årene:

Det er jo de tingene vi får påvirket, sånn som led-skjerm, høytaleranlegget, vi har fått kommunen til å oppgradere noe, sånn som spillerbokser. ... den opplevelsen eventuelt lyd og lys og sport gir dem. (Klubb B).

Nå har vi en kube, noen digitale skilt som lyser opp litt, men så er det kanskje litt kaldt i hallen, setene er ikke optimale, det er lange do- og kioskkøer, akkurat logistikken flyter ikke helt da, men det er kommunen som eier hallen vi får ikke gjort så særlig mye vi heller liksom. Nå pussa vi opp nye toaletter i den ene enden for fem år siden, og det hjelper veldig. (Klubb F).

Vi har hatt en oppgradering i kuben og de boardsa, på sikt vil alle skilt her bli erstattet med led reklame, og man må hele tiden prøve å følge litt den trenden av hva som skjer av ting. (Klubb C).

Som en del av klubbenes omgivelser er publikum en viktig interessent for klubbene. Klubbenes oppgradering av anleggene og fasilitetene virker derfor som en klar strategi for å møte omgivelsenes ønsker og behov.

Da informantene drøftet hvilke oppgraderinger de ønsker å gjøre og har gjort, trakk alle frem eksempler på oppgraderinger som allerede er gjort av andre klubber og i andre ligaer:

Men det er klart at vi har begynt å se på Stavanger mer og mer, ikke minst i forhold til ny arena, og bruke de litt da. Vi har også snakket med Oilers om å komme dit å se litt hvordan de jobber. ... det er klart at modellen deres er jo noe å hige etter, så må vi tilpasse den. ... men det var jo i Stavanger vi var og så litt

på hvordan de benyttet skjermen, så det har vi for så vidt tatt litt derfra egentlig. (Klubb E).

Vi prøver å lære mye av dem som er best på det da, som er Sverige, USA og sånne ting, så får vi se hva de gjør under kampene sine. Så skal vi prøve å trekke mye av det inn når vi går inn i nye arenaen vår. ... vi har vært mye i USA og sett på idrett der og hvordan de gjør ting der. ... Vi har vært i mye diskusjon med Stavanger Oilers og sett hvordan de har gjort det (Klubb A).

Selvfølgelig når det gjelder kuben, så ser man gjerne over til NHL og Sverige om hva som gjøres der. Bare nå i løpet av januar skal vi på en liten Sverigeturné, der vi drar og besøker Leksand og Brynäs, som har gjort mye riktig da. ... Sånn hvilke elementer og hvilke erfaringer de har, og med arrangement ser vi veldig på hvordan de driver med produksjon da, både før under og etter kamp da. Så vi ser jo mye bort til andre folk og vi mener jo det at, om en annen klubb har en god idé, så går det an å stjele litt idéer derfra. (Klubb C).

Om jeg kunne brukt enda mer penger så kunne jeg bytta ut kuben med noe veldig flott noe, det skulle vært blinkende skilt over hele hallen liksom, folk da, ikke for mye sirkus da, men litt er positiv, sånn det er i USA, veldig mye ståhei hele, kampen er jo nesten i annen rekke. (Klubb F).

*****er vel nesten en kopi av Växjö sin hall, om jeg ikke tar helt feil, jeg er nokså sikker på at det er Växjö. Så det er helt klart at det, både styret og de som holder på med dette har vært på veldig mange befaringer rundt forbi, men jeg tror nok det var Växjö som var inspirasjonen for ****, så har vi sett på mer både fra Sverige og andre klubber i forhold til utforming og åssen det ble bygget opp i etterkant. (Klubb E).*

Som vi kan lese av svarene til informantene ønsker de å lære av suksessfulle klubber og ligaer knyttet til oppgradering av fasiliteter, og hvordan de bruker fasilitetene. NTH forklarer at de ofte henviser Get-liga klubber til svenske klubber eller til Stavanger, for å se hvilke løsninger de bruker i arenaen sin:

Vi er veldig behjelpelige og forsøker å knytte sammen de som nå har jobbet med arenaspørsmål. Hvilket innebærer at jeg har kontakter til Sverige, og forsøker å få inn de kontaktene til Norge når det gjelder visse spesielle spørsmål. Stavanger brukes veldig ofte som et reisemål for de som ser for seg å bygge nye arenaer. (NTH).

Det viser seg at Stavanger Oilers er åpne for å dele erfaringer med de andre klubbene i Get-ligaen:

Vi har vel hatt besøk av nesten samtlige klubber for å se på DNB arena, for å se på hvordan den er bygd opp og hva vi har gjort og fallgruver og hva vi har gjort feil som andre kan lære av. Men vi har jo og litt i forhold til publikumsvekst. Der de gikk over og så litt hva vi gjorde i forhold til publikumsaktiviteter på kampene og hva eventuelt strategier de kan velge for å tiltrekke seg mer publikum. (Klubb E).

Det virker som klubbene er veldig bevisste på hvilke begrensninger og muligheter de har knyttet til arenaen og fasilitetene de disponerer, og forsøker å utnytte mulighetene og ressursene så godt det lar seg gjøre. Majoriteten av klubbene eier ikke hallen selv, noe som tilsier at de må forholde seg til kommunen som er eier av hallen, og dermed utgjør en del av omgivelsene til klubben. Ifølge Bolman & Deal (2014) er en organisasjons forhold til omgivelsene avgjørende for å lykkes. Derfor vil et godt samarbeid mellom klubben og eieren av hallen være viktig for klubbens muligheter til å oppgradere fasilitetene. Det virker som de klubbene som har gjort oppgraderinger i arenaen har et godt samarbeid med eieren av hallen, mens for den ene klubben som ikke har gjort noen oppgradering, virker samarbeidet med kommunen knyttet til arenaen å ha vært fraværende.

Resultatene i dette kapitlet gir tydelige indikasjoner på at klubbene i studien påvirkes av normativ, tvangsmessig og mimetisk isomorfisme. Klubbene ønsker å tilegne seg, og har til dels tilegnet seg andre klubbens strategier og handlingsmønstre, når det kommer til oppgradering av fasiliteter i ishallene. Det virker som flere av klubbene er usikre på hvilke grep de skal foreta seg for å oppgradere fasilitetene, og har derfor sett hvordan det gjøres i Stavanger, Sverige og NHL. Klubbene etterligner andre ishockeyklubber i

håp om å generere fremgang og vekst i tilskuertallet, som følge av en oppgradering av fasiliteter. Det er få av svarene som avviker fra hverandre når jeg spør om hvilke fasiliteter de helst skulle ønske de kunne oppgradere. At informantene har samme bakgrunn og erfaring kan forklare hvorfor alle nevner de samme fasilitetene de ønsker å oppgradere, og dette er en indikasjon på normativ isomorfisme. Samtidig oppstår det tvangsmessig isomorfisme når NTH henviser klubber som ønsker å oppgradere fasilitetene sine til Stavanger og Sverige, for å lære av dem. NTH er en organisasjon Get-ligaklubbene er avhengig av å ha et godt forhold til, og uformelt press i form av forventninger og råd, danner grunnlag for at tvangsmessig isomorfisme vil oppstå (DiMaggio & Powell, 1983).

6.11 Markedsføringskanaler

En faktor som ikke er diskutert i den tidligere forskningen som er gjort på idrettsarrangement og tilskuere, er hvordan markedsføringskanaler blir brukt for å trekke tilskuere til et idrettsarrangement. De to viktigste markedsføringskanalene for klubbene er lokal- og riksmidia og sosiale medier.

6.11.1 Media som markedsføringskanal

For klubbene i studien har alle utenom én klubb en lokalavis, og NTH mener en god lokalavis er avgjørende for klubbens mulighet til å markedsføre seg:

Bra på de stedene der det finnes sterke lokalaviser, derfor er det så viktig å arbeide lokalt. En av de områdene som dessverre ikke fungerer på den måten er Oslo, for det finnes ingen lokalavis i Oslo. (NTH).

I følge informantene har lokalavisens dekning stor betydning for klubbene, og den oppleves på ulike måter:

Lokalmedia har vi, som er, jeg ser vi har mye artikler, og så lenge det går bra står det positivt. Men de er utrolig fæle til å lete etter negative ting eller svakheter. Det gjelder ikke bare hockey. (Klubb D).

Informanten uttrykker frustrasjon over lokalavisen, som ofte lager negative oppslag rundt hockeyklubben, og har derfor opprettet et samarbeid med en medielinje på en

videregående skole. Planen er at de skal samarbeide om å lage redaksjonelle reportasjer i forkant og etterkant av kampene, og på den måten markedsføre klubben på en mer positiv måte enn lokalavisen gjør. Dette er tegn på at klubben nå har en aktiv strategi knyttet til å markedsføre seg.

Klubb F trekker frem samarbeidet med lokalavisen som godt, og berømmer engasjementet lokalavisen har rundt klubben, men tror ikke det genererer flere tilskuere:

Det holder ikke bare med en artikkel i lokalavisen hver gang vi vinner og taper liksom. Jeg tror ikke vi når de nye tilskuerne der. (Klubb F).

Klubb F mener et tiltak som andre klubber har, med hockeystudio og redaksjonelle saker knyttet opp mot kampdag vil generere flere tilskuere, og dette er noe de ønsker å få til på sikt, men som foreløpig står på vent som følge av lite ressurser:

*Så hatt studio etter hver hjemmekamp, med intervju, highlights, kanskje en eller annen ekspert kommer innom og sier meninga si, at man byr på seg selv da. Jeg ser **** har det, et samarbeid med sin lokalavis at de kjører hardt på det der. (Klubb F).*

At informanten ønsker å gjøre et tilsvarende tiltak som andre Get-liga klubber, kan knyttes til mimetisk isomorfisme. Klubben virker usikker på hvordan den best mulig kan markedsføre seg, og ønsker derfor å implementere det de tolker som en trygg løsning.

For å unngå å havne i situasjoner der media skaper negative oppslag rundt klubben, har klubb B bevisst sendt ut ulike ”saker” til media, som skal bidra til økt positiv oppmerksomhet rundt klubben:

Da gir vi noe stikk eller har et eller annet vi kan levere til avisa, så ordner de resten. Man bygger jo opp for hver motstander. Ha et eller annet å gi til media da, om det er en ny spiller på vei inn, om det er en spiller som har vært skada som er på vei tilbake, om vi vet noe om en spiller hos motstanderen. (Klubb B).

Dette viser at klubb B har en aktiv strategi for å bruke lokalmedia til å markedsføre seg, og kan med denne strategien påvirke noe av det media skriver om klubben. Også klubb E bruker lokal- og riksmmedia på lignende måte, for å skape positive medieoppslag. Ved å invitere media til ulike tiltak klubben har mot lokalsamfunnet, mener informanten at dette er den viktigste markedsføringen klubben kan ha inn mot publikum:

Om det er spillere eller om det er noe vi gjør utenom ishockeyen, veldedighet eller lignende, så er media på hugget. ... Det er veldig viktig for oss å vise at når det går såpass bra med oss så har vi veldig lyst til å gi tilbake til noen som trenger det. (Klubb E).

Klubb C trekker frem lokalavisen som en viktig faktor for hvorfor det kommer mange tilskuere på deres hjemmekamper, og mener dette kan tilskrives et godt samarbeid mellom klubben og journalistene i avisen:

Men også en stor faktor er lokalavisa vår, skriver utrolig mye hockey, ofte og hyppig, store saker. Dem er her på alle treninger, de er her hele tiden, de vet alt som skjer her. Så det er klart at lokalavisa er en stor del av det. (Klubb C).

Klubb A skiller seg ut fra de andre klubbene ved at de trekker frem TV 2 og riksmmedia som viktigste markedsføringskanaler, og mener all publisitet er bra:

Informant: Vi er fortsatt det laget i Norge med desidert mest mediedekning.

Meg: Og det ser dere på som utelukkende positivt?

Informant: Absolutt (Klubb A).

Media regnes som en del av organisasjonenes omgivelser og institusjonelle felt, og hvordan organisasjonen takler utfordringer fra omgivelsene og endringer i omgivelsene, er avhengig av deres evne til tilpasning (Bolman & Deal, 2014). Klubb E og Klubb C er de klubbene som virker å ha best forhold til lokalavisen sin, noe som også gjenspeiles i antall artikler som blir skrevet om klubbene. Dette er en konsekvens av et godt samarbeid mellom partene over tid, og vitner om at klubbene tilpasser seg media som en interessant.

Klubbene bruker media på ulike måter, men alle har en aktiv strategi til hvordan de kan markedsføre seg gjennom media. En organisasjon med en tilpasningsdyktig struktur og kultur vil ifølge Bolman & Deal (2014) ha best forutsetninger for å takle utfordringer fra omgivelsene på en god måte.

6.11.2 Sosiale medier

Alle klubbene i studien benytter seg av sosiale medier og egne hjemmesider for å markedsføre klubben og kampene som spilles. De vanligste sosiale mediene klubbene benytter seg av er Facebook og Twitter, mens noen i tillegg bruker mobilapplikasjonene Instagram og Snapchat. Flere av klubbene har egne frivillige med kursing eller utdanning som arbeider med sosiale medier, og informantene understreker viktigheten av å være tilstede på sosiale medier:

Så er selvfølgelig Facebook og egne hjemmesider er kjempe viktig fordi det er der kjernen vår er da. (Klubb D).

Vi har satset veldig mye digitalt på sosiale medier. Eneste stedet vi bruker annonsekroner er på Facebook, det bruker vi litt penger på. (Klubb C).

Sosiale medier er veldig viktig. Alle er på sosiale medier nå da. Vi har hatt fokus på det da, vi skal være på Snapchat, Instagram, Facebook. Så vi jobber mye med det, så når vi gjør det sånn som Instagram da, åpner opp det innvendige i garderoben og hvordan dem har det da. Jeg tror kanskje det er den veien vi må gå, åpne oss litt.

Meg: Er sosiale medier den viktigste markedsføringskanalen?

Informant: Ja! (Klubb F).

Klubbene bruker sosiale medier i økende grad, og informantene tror både direkte og indirekte markedsføring på sosiale medier vil bli viktigere i årene fremover. Klubb F fremhever sosiale medier som den viktigste markedsføringskanalen, noe som gjenspeiles i hvor mye tid klubben legger i den type markedsføring, og hvor gjennomført det er.

Publikum og potensielt nye markedsgrupper er på nye kanaler, noe som gjør at klubbene må tilpasse seg for å nå ut til publikum. Bedre og nyere informasjonsteknologi øker ifølge Bolman & Deal (2014) informasjonsflyten fra en organisasjon. Det kan derfor være avgjørende at klubbene følger utviklingen i omgivelsene, og tilegner seg nødvendig teknologi for å nå ut til omgivelsene. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) kan organisasjonenes bruk av ny informasjonsteknologi bidra til en løsere dynamikk og struktur i organisasjoner, og ny teknologi kan gjøre at ansatte jobber mer effektivt. At klubbene markedsfører seg på sosiale medier, der det allerede finnes en rekke potensielle tilskuere, kan gjøre markedsføringsarbeidet mindre tidkrevende. Dermed får de ansatte muligheten til å konsentrere seg om andre arbeidsoppgaver. På den andre siden kan en økning i bruk av ny teknologi føre til at organisasjoner må ansette personer til å håndtere den nye teknologien. Noen av klubbene har løst dette ved å gi enkelte frivillige ansvaret med å håndtere sosiale medier, eller gitt bort noe av ansvaret til spillerne på laget.

6.12 Spesielle tiltak

Under intervjuene kom det frem at flere av klubbene har foretatt spesielle kampanjekamper, hvor de skaper et tilleggsarrangement ut av ishockeykampen. Paul & Chatt (2011) finner i sin studie at kamper der klubbene gjør noe spesielt ut av ishockeykampen er ekstra populære. Som jeg har vært inne på tidligere i studien, har fem av seks klubber arrangert kvinnekamper i håp om å tiltrekke seg flere kvinnelige tilskuere. Det er kun én klubb som ikke har arrangert noen form for kampanjekamp, og den klubben har foreløpig ingen planer om å gjøre det.

To av klubbene har gjennom sesongen flere faste arrangementer på ishockeykampene, i håp om å tilfredsstille ulike målgrupper og trekke ekstra tilskuere til kampene:

Vi har så og så mange arrangement i året som er rettet spesifikt mot de ulike målgruppene våre, men som gagnar mange. ... Ellers er det jo halloween kampen, har vi fått inn nå. Også er det jo dette her med type bamsebonanza, der vi gir bamser til barnehjem i utlandet. (Klubb E).

Så det er klart at man må gjøre noen sånne stunt, enkeltkampanjer, som er veldig viktig for at det ikke skal bli det samme kjedelige hele veien da, at man

kan bryte opp litt. ... I forhold til tiltak er jo at vi har sånne spesielle kamper, mange har jo bamsekamper og sånne ting. (Klubb C).

Bamsebonanza eller bamsekamp er en kampanjekamp hentet fra Nord-Amerika, der klubbene deler ut eller selger kosebamsar til publikum i forkant av kampen. Når hjemmelaget scorer sitt første mål er hensikten at publikum kaster bamsene ut på isen, før de samles inn og deles ut til et veldedig formål. Dette er et tiltak som gir ekstra oppmerksomhet rundt kampen, samt gir klubben mulighet til å støtte en veldedig organisasjon. Det viser seg at bamsekamp og kvinnekamp er de vanligste kampanjekampene klubbene gjør i løpet av en sesong.

Foruten kvinnekamp og bamsekamp, har klubbene ulike kampanjer de gjennomfører. Klubb D hadde for eksempel en halloweenkamp, hvor de samarbeidet med lokale butikker om å markedsføre kampen:

Vi har halloweenkamp, der vi markedsfører det og pynter til halloween. ... Vi legger den inn rett før halloween helgen, for å få med noen butikker så de kan bruke den til å markedsføre seg rundt halloween. (Klubb D).

Klubb F lager hver sesong et arrangement ut av årets første istrening, og anser dette som en suksess. I år har de også valgt å ha en gratiskamp, der de får sponsorer til å betale billettene til tilskuerne:

Vi har for eksempel nå på lørdag en gratis kamp, der vi inviterer alle til å komme gratis, da er det jo ulike bedrifter som betaler for alle. (Klubb F).

Informanten mener det er viktig å ha noen kampanjekamper i løpet av en sesong, men ønsker ikke at det blir for mange:

Vi skal være litt forsiktige med sånne kampanjer. Vi har gratiskampen, vi har damenes aften hvor vi slipper inn alle jentene gratis. Men det er de som betaler sesongkort i starten av sesongen. Om vi plutselig kutter prisene i enkelte kamper, så føler de seg litt snytt, fordi hvis en da kjøper billett til hver kamp, får gratis en gang og halv pris på enkelte kamper, så lønner det seg på en måte ikke å kjøpe sesongkort. (Klubb F).

Den mest omfattende kampanjen som er gjort denne sesongen, er det Stjernen som har gjennomført, da de arrangerte en winter classic kamp i januar. Winter classic er et arrangement som årlig blir arrangert i NHL og som også har blitt arrangert i Sverige, med stor suksess. Det er tydelig at klubben har hentet inspirasjon rundt arrangementet fra NHL og Sverige. Kampen ble spilt utendørs på en fotballarena, og satte tilskuerrekord i Get-ligaen, med 12 500 tilskuere.

En detalj som alle informantene trekker frem som viktig, er at slike kampanjekamper må markedsføres på en god måte for å være suksessfulle. Et annet moment er at klubbene legger kampanjekampene til kamper mot lag som pleier å trekke litt færre publikum enn gjennomsnittet. De velger ikke å legge det til kamper som selger seg selv, men heller ikke til kamper mot motstanderlag som vanligvis trekker litt færre tilskuere. Dette er en aktiv strategi for å få flest mulig tilskuere til en kamp som ellers hadde trukket relativt få tilskuere.

Det virker som at klubbene har fått ideen om å holde slike kampanjekamper fra klubber eller ligaer som har hatt suksess med det. Halloweenkamp, winter classic og bamsekamp ble først innført av Nord-Amerikanske ishockeyklubber og etter hvert adoptert av europeiske klubber. At klubbene adopterer suksessfulle tiltak fra andre ligaer og klubber er tegn på mimetisk isomorfisme, og kan forklare hvorfor mange av kampanjekampene i Get-ligaen er like (DiMaggio & Powell, 1983). Samtidig viser resultatene at noen klubber har laget egne kampanjekamper, tilpasset sine forutsetninger og sitt miljø. En forklaring på dette kan være at de i starten etterlignet andre klubbens kampanjer, men over tid har utviklet egne konsepter.

7. Avsluttende diskusjon og konklusjon

Hensikten med studien har vært å belyse hvilke strategier og hvilket arbeid ulike Get-liga klubber har og gjør for å trekke publikum til sine hjemmekamper. Som det fremkommer av resultatene har klubbene i studien både like og ulike metoder for å selge billetter og tiltrekke seg tilskuere.

I studien ønsket jeg å besvare hovedproblemstillingen min: *Hvordan jobber ishockeyklubber i Get-ligaen for å tiltrekke seg tilskuere, og hvilke institusjonelle faktorer påvirker klubbenes arbeid?*

For å konkretisere problemstillingen, utarbeidet jeg fire forskningsspørsmål:

- Hvilke strategier har klubbene for å tiltrekke seg tilskuere?
- Hvilke konkrete tiltak foretar klubbene for å trekke tilskuere?
- Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen klubbens strategier, og hva påvirker klubbens organisasjonsstruktur?
- Hvordan etterligner klubbene hverandre?

Resultatene i studien viser at klubbene prioriterer publikumsarbeidet ulikt. Én av klubbene har en passiv tilnærming, og gjør lite for å tiltrekke seg publikum. Dette forklares med at klubben er i en prosess der de skal bytte arena. Selv om informanten mener arenasituasjonen begrenser forutsetningene for å jobbe med å trekke tilskuere, trenger ikke det nødvendigvis å føre til at tilskuerarbeidet blir nedprioritert. To andre klubber har en veldig aktiv tilnærming, med ansatte som jobber spesielt med publikum. Dette er avgjørende for hvorfor klubbene jobber så aktivt med publikum, noe som støttes av Bolman & Deal (2014), som hevder at medarbeidernes egenskaper er den viktigste ressursen til en organisasjon. Begge klubbene har strategier knyttet til en rekke faktorer som kan påvirke tilskuertallet. De tre siste klubbene har en ganske lik tilnærming til temaet. De satser på at laget leverer gode sportslige resultater, som vil gi positive tilskuertall, samtidig som de har noen enkeltstående strategier knyttet til publikum, som for eksempel kampanjekamper og oppgradering av fasiliteter. De tre klubbene er heller ikke i nærheten av å legge like mye ressurser i publikumsarbeidet som de to ”beste” klubbene. Dette illustreres tydelig gjennom intervjuene, der de

forklarer at de heller velger å bruke ressurser på det sportslige produktet enn å tilrettelegge bedre for publikum.

Nedenfor har jeg laget fire tabeller hvor jeg stikkordsmessig oppsummerer hvordan jeg tolker at klubbene besvarer de ulike forskningsspørsmålene.

Tabell 7.1: Klubbenes svar på forskningsspørsmål: *Hvilke strategier har klubbene for å tiltrekke seg tilskuere?*

Tabell 7.1: *Hvilke strategier har klubbene for å tiltrekke seg tilskuere?*

Klubb	Hvilke strategier har klubbene for å tiltrekke seg tilskuere?
Klubb A	Har ingen konkrete strategier knyttet til publikum.
Klubb B	Har en målsetting om å fremstå profesjonelle og legitime. Har også et mål om å levere et godt sportslig produkt og vinne hjemmekamper. For å nå målene har de en strategi knyttet til å hente spillere som både leverer godt sportslig og fremstår som profesjonelle. Klubben forsøker å levere gode økonomiske resultater, og dermed unngå negativ publisitet rundt klubben.
Klubb C	Har en overordnet strategi om at alle skal føle seg som en del av klubben. I tillegg har de en langsiktig strategi på at publikum skal være ferdig underholdt før hockeykampen starter. Aktive strategier knyttet til billettpriser, arena og fasiliteter, sportslig nedtur og kollektivtransport.
Klubb D	Strategi om å ha en lokal identitet og fremstå som en legitim klubb. Utarbeidet et strategisk dokument knyttet til å fremstå legitime og profesjonelle som skal følges.
Klubb E	Overordnet strategi er å lytte til de ulike målgruppene og dermed tilfredsstille ulike behov. Bruker markedsundersøkelser og meningsfora for publikum for å utvikle seg. Aktive strategier knyttet til prissetting, arena og fasiliteter, substitutter, nye markedsgrupper, tidspunkt og motstandere. Har i tillegg flere "krisepplaner" hvis det sportslige skulle svikte.
Klubb F	Tiltrekke seg nye målgrupper gjennom sosiale medier er den viktigste strategien klubben har. I tillegg ønsker de å skape et helhetlig underholdningsprodukt for publikum, men dette virker ikke som en definert strategi.

Tabell 7.2: Klubbenes svar på forskningsspørsmål: *Hvilke konkrete tiltak foretar klubbene for å tiltrekke tilskuere?*

Tabell 7.2: *Hvilke konkrete tiltak foretar klubbene for å trekke tilskuere?*

Klubb	Hvilke konkrete tiltak foretar klubbene for å trekke tilskuere?
Klubb A	Annonsekampanjer på Facebook.
Klubb B	Ulike kampanjekamper. Aktiv strategi for å markedsføre kamper i lokalavisen. Oppgradert enkelte fasiliteter i arenaen.
Klubb C	Ulike kampanjekamper, forsøker å skape underholdning i arenaen. Samarbeid med busselskap for transport av tilskuere etter kampene. Billettpakker til flere kamper, for å appellere til at publikum går på flere kamper.
Klubb D	Kampanjekamper, samt samarbeid med en medielinje for redaksjonell markedsføring.
Klubb E	En rekke kampanjekamper, forbedret serverings- og kiosktilbud, egne TV-sendinger under kampene og underholdning i arenaen. I tillegg ulike tiltak for å tiltrekke seg nye markedsgrupper. Samarbeid med det lokale fotballaget.
Klubb F	Ulike kampanjekamper, samt lager en happening av første istrening. Oppussing av fasiliteter i arenaen. Samarbeider med det lokale fotballaget.

Tabell 7.3: Klubbenes svar på forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen klubbenes strategier, og hva påvirker klubbenes organisasjonsstruktur?*

Tabell 7.3: *Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen klubbenes strategier, og hva påvirker klubbenes organisasjonsstruktur?*

Klubb	Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen klubbenes strategier, og hva påvirker klubbens organisasjonsstruktur?
Klubb A	Klubben har få ansatte, og prioriteter nøkkelpersonell på andre områder enn publikumsarbeid. Er helt avhengig av frivillige som jobber direkte med publikum og avvikling av hjemmekamper. Har få ressurser og ingen målsetting knyttet til publikum, og dette påvirker strukturen i organisasjonen. Har planer om å utvide administrasjonen.
Klubb B	Klubben har nå ansatt en ny person i en deltidsstilling som skal jobbe inn mot tilskuere. Har få ansatte i administrasjonen, med kompetanse rettet mot det sportslige i klubben, og publikumsarbeidet har derfor blitt nedprioritert. Mangel på ressurser og medarbeidernes egenskaper har stor innflytelse på organisasjonsstrukturen.
Klubb C	Klubben har en ansatt i en fulltidsstilling med publikum og arrangement som sitt primære arbeidsområde. Har en definert struktur, med frivillige med definerte roller og mye ansvar. Tegn til suboptimalisering i administrasjonen, noe som kan tyde på at medarbeidernes egenskaper påvirker organisasjonsstrukturen i størst grad.
Klubb D	Klubben har lite ressurser og legger derfor lite innsats i publikumsarbeid. Har få ansatte i administrasjonen, noe som gjør at frivillige får en viktig rolle. Mangel på ressurser og organisasjonens størrelse er avgjørende for hvordan klubben organiserer seg.
Klubb E	Ser verdien av høye tilskuertall og legger derfor mye ressurser i arbeidet med å tiltrekke seg tilskuere. Administrasjonen bærer preg av en suboptimalisert struktur. Har ambisiøse målsettinger, en stor administrasjon og ny teknologi som gir gode forutsetninger for å nå målene.
Klubb F	Har egentlig en definert struktur i administrasjonen, men i hverdagen virker det som arbeidsoppgavene flyter over i hverandre. Har imøtekommet denne utfordringen ved å ansatte en person til i administrasjonen. Mangel på nøkkelpersonell, kombinert med en kompleks kjerneprosess gjør at strukturen blir flytende og uklar.

Tabell 7.4: Klubbenes svar på forskningsspørsmål: *Hvordan etterligner klubbene hverandre og andre ishockeyklubber?*

Tabell 7.4: *Hvordan etterligner klubbene hverandre?*

Klubb	Hvordan etterligner klubbene hverandre og andre ishockeyklubber?
Klubb A	Etterligner svenske og Nord-Amerikanske klubber, samt Stavanger når det kommer til utarbeiding og bruk av arena. Ønsker å skape samme atmosfære på kampene, som det er i NHL. Har vært på flere studieturer for å få inspirasjon. Tilpasser også billettprisene sine etter hva som er vanlig i det institusjonelle feltet.
Klubb B	Tilpasser seg det institusjonelle feltet når det kommer til billettpriser. Har vært på studietur til en norsk klubb for å se på utformingen av deres arena, og hvordan de bruker de ulike fasilitetene i arenaen. Har gjennomført kampanjekamper som er direkte inspirert av andre klubber i Norge.
Klubb C	Ser til Sverige og Stavanger for å få inspirasjon knyttet til hvordan de skaper underholdning i arenaen, og bruker storskjerm under kampene. Planlagt studietur til to svenske klubber for å lære. Har også kampanjekamper som er like utenlandske og norske klubber.
Klubb D	Bruker norske og utenlandske ishockeyklubber som inspirasjon til å skape mer underholdning i arenaen, og har tilegnet seg enkelte segmenter fra ulike klubber. Tidspunkt for hjemmekampene er inspirert av hvordan andre norske klubber gjør det. Har også kampanjekamper som er inspirert av andre norske og utenlandske klubber.
Klubb E	Etterlignet en svensk klubb da de utformet ny arena. Prøver å skape et likt underholdningssegment som er i NHL, gjennom underholdning i arenaen i forkant og under kampene.
Klubb F	Etterligner andre klubber når det kommer til prissetting av billett og kampanjekamper. Har vært på studietur hos en norsk klubb for å lære om hvordan de bruker arenaen for å skape et helhetlig underholdningsprodukt.

Det finnes flere forklaringer for hvorfor klubbene prioriterer tilskuerarbeidet ulikt. Ressurser, arenaens muligheter, økonomi og medarbeidernes egenskaper er de viktigste forklaringene til hvorfor det er slik. I tillegg spiller faktorer som klubbens kultur og historie, samt klubbens geografiske beliggenhet inn. Dette er faktorer som Bolman &

Deal (2014) og O'Brien & Slack (2003) hevder kan påvirke en organisasjons målsetting og struktur, og kan derfor regnes som en forklaring på variasjonene mellom klubbene. De viktigste faktorene som påvirker klubbens struktur, er de ansattes kompetanse og egenskaper, og klubbens strategi og målsetting. Dette er elementer som også kan påvirkes av organisasjonens struktur, ettersom det er en gjensidig avhengighet mellom en organisasjons struktur og strategi, målsetting og ansatte. Ut ifra resultatene er det mye som tyder på at det er en sammenheng mellom en tydelig strategi og ressurser knyttet til publikumsarbeidet, og klubbens tilskuertall. Samtidig mener jeg det er paradoksalt at alle klubbene understreker at publikum er en viktig inntektskilde, samtidig som det kun er to av klubbene i studien som prioriterer det på en tilbørlig måte, noe informantene også ga uttrykk for at de reflekterte over.

Resultatene i studien viser hvordan begreper fra institusjonell teori kan brukes for å forstå hvorfor Get-liga klubbene agerer som de gjør i arbeidet med å tiltrekke seg tilskuere. Studien finner flere tegn på at det er oppstått isomorfisme i det institusjonelle feltet klubbene befinner seg i. Det er indikasjoner på at alle klubbene, i ulik grad, har latt seg inspirere av mer suksessfulle klubber i jobben med å trekke tilskuere til kampene sine. At bare to av klubbene i studien har foretatt undersøkelser for å kartlegge hvilke preferanser tilskuerne har, kan tyde på at de andre klubbene i studien heller kopierer suksessfulle klubber, enn å selv finne ut hvilke tiltak som fungerer best for dem. Dette er klare tegn på mimetisk isomorfisme, og samsvarer med funn i studien til Fahlén et al. (2008).

Alle utenom én av klubbene har ansatte med tilnærmet lik ishockeybakgrunn, noe som gir grunnlag for at normativ isomorfisme kan oppstå (DiMaggio & Powell, 1983). At klubbene blant annet har relativt like billettpriser og kampanjekamper kan, i lys av institusjonell teori, oppfattes som at klubbene tilpasser seg de rasjonelle normene som finnes i det institusjonelle feltet. Samtidig er det vanskelig å slå fast om dette er en konsekvens av normativ isomorfisme, eller om det er relatert til andre faktorer som klubbens kultur, historie eller ledelse.

Det viser seg at klubbene i Get-ligaen ikke opplever noen formell styring fra NIHF eller NTH, knyttet til hvordan de jobber for å tiltrekke seg publikum. Samtidig kommer det frem av resultatene at NTH råder klubbene til å lære av andre klubber, blant annet

Stavanger Oilers, både når det kommer til drift av klubb og bruk av arena. Dette har resultert i at samtlige klubber i Get-ligaen har vært i Stavanger for å lære av dem. Kombinert med at NTH avholder meningsfora flere ganger i løpet av en sesong, der representanter fra klubbene møtes for å utveksle erfaringer, viser dette at det også foregår en form for tvangsmessig isomorfisme i dette institusjonelle feltet.

En fellesnevner for alle klubbene, er at de ønsker å prioritere og bli bedre på å lage et helhetlig underholdningsprodukt ut av ishockeykampene. Med dette mener de at publikum skal bli underholdt på flere områder enn bare gjennom ishockeykampen. Informantene trekker blant annet frem belysning, storskjerm, underholdning og konkurranser i pausene, åpningsshow og bevertning, som viktige elementer for å lage en helhetlig pakke ut av kampen. Klubbene i studien etterligner hverandre og andre ishockeyklubber i størst grad på dette området, og informantene bruker frem eksempler fra Nord-Amerika og Sverige for å illustrere hva de ønsker å implementere under egne kamper. Kombinert med oppgradering av arena og fasiliteter, og kampanjekamper er dette det tydeligste eksemplet på at mimetisk og normativ isomorfisme er oppstått i det institusjonelle feltet norsk ishockey.

Resultatene i studien viser at normativ og mimetisk isomorfisme er de viktigste institusjonelle faktorene som påvirker klubbenes arbeid med tilskuere. Samtidig virker det som det er etablert en rekke normer i det institusjonelle feltet klubbene opererer i, som klubbene forholder seg til. Derfor må også etablerte normer og rasjonelle sannheter regnes som en viktig institusjonell faktor, som influerer hvordan klubbene arbeider for å tiltrekke seg tilskuere.

7.1 Studiens implikasjoner og veien videre

Jeg mener denne studien har utforsket et nytt område, og i så måte åpnet for videre forskning innenfor samme felt. En svakhet med studien er at utvalget er lite, noe som gjør at det er vanskelig å generalisere funnene. I nye studier kan det derfor være aktuelt å undersøke temaet med ulike teoretiske og metodiske tilnærminger, på et større utvalg. En spennende tilnærming til temaet kunne være å foreta en komparativ studie mellom ulike idretter, samtidig som en trakk inn tilskuerne i studien. Tilskuerne kan enten intervjues på samme måte som klubbene, eller så kan studien ha en metodetriangulering, der en får tilskuere på ulike idrettsarrangement til å besvare et

spørreskjema, omhandlende deres motiver for å konsumere idrett. Studien vil da ha kvalitativt og kvantitativt design. Dette kan bidra til å forklare hvor viktig klubbens strategier er for tilskuertallet, og hvor avgjørende sportens egenart kan være, samtidig som en kartlegger tilskuernes preferanser for å konsumere idrett.

Referanser

Anlegg. (u.å.). Hentet 07.11.16 fra <https://www.hockey.no/anlegg/tema/>

Arzhilovskiy, M. & Priyatel, K. (2012). *Factors influencing attendance of ice hockey games in Sweden*. Masteroppgave ved Jönköping International Business School

Baimbridge, M., Cameron, S. & Dawson, P.M. (1996). Satellite television and the demand for football: a whole new ball game? *Scottish Journal of Political Economy*, 43, 317-333. doi: 10.1111/j.1467-9485.1996.tb00848.x

Bakkehaug, W., Stormoen, S.E. & Solbakken, E. (2011). Tallene som viser at Norge er en miniputtnasjon. *VG* Hentet 07.11.16 fra <http://www.vg.no/sport/ishockey/tallene-som-viser-at-norge-er-en-miniputtnasjon/a/10093831/>

Bakken, C. & Strømsnes, T. (2011). *Etterspørselen etter fotball. En empirisk studie av tilskuertall på Alfeim*. Masteroppgave ved Handelshøgskolen i Tromsø.

Bakkerud Larsen, A. (2016). Oilers troner øverst. *H-A*. Hentet 07.11.16 fra <http://www.h-a.no/sport/dragons/oilers-troner-overst>

Birkelund, M.S. (2015). TV 2 betaler over én million for målkamera i norske ishaller. *Aftenposten* Hentet 07.11.16 fra <http://www.aftenposten.no/100Sport/vintersport/TV-2-betaler-over-n-million-for-malkamera-i-norske-ishaller-199027b.html>

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 5. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Borland, J. & MacDonald, R. (2003). Demand for Sport, *Oxford Review of Economic Policy*. 19, 478-502. doi: 10.1093/19.4.478

Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2008). "Isomorphism, Diffusion and Decoupling" i Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. og Suddaby, R. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 78-99). Sage Publications

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. *Kvalitative metoder* (s.17-46). Oslo: Gyldendal

Coates, D. & Humphreys, B.R. (2012). Game Attendance and Outcome Uncertainty in the National Hockey League. *Journal of sports Economics* 13(4), 364-377. doi: 10.1177/1527002512450260

Crawford, G. (2001). Characteristics of a British Ice Hockey Audience, Major Findings of the 1998 and 1999 Manchester Storm Ice Hockey Club Supporter. *International Review for The Sociology of Sport*, 36(1), 71-81. doi:

10.1177/101269001036001007

Crawford, G. & Gosling, V.,K. (2004). The Myth of the 'Puck Bunny': Female Fans and Men's Ice Hockey. *Sociology*, 38(3), 477-493. doi: 10.1177/0038038504043214

Dalen, M. (2013). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.

DiMaggio, P. j., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Hentet 26.04.17 fra <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago press.

DNBArena. (u.å.). Hentet 20.05.16 fra <http://www.dnbarena.no/dnb-arena>

Dobson, S & Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Doseth, H.B. (2016). Håper på flere tilskuere når vi nå herjer i toppen. *GD*. Hentet 07.11.16 fra <https://www.gd.no/l-i-k/ishockey/lillehammer/haper-pa-flere-tilskuere-nar-vi-na-herjer-i-toppen/s/5-18-361380>
- Fahlén, J. (2006). *Structures Beyond the Frameworks of the Rink: On Organization in Swedish Ice Hockey*. Doktorgradsavhandling ved Universitetet i Umeå.
- Fahlén, J., Stenling, C. & Vestin, L. (2008). Money talks – A qualitative analysis of the organizational change connected with the corporation formation of a voluntary sport club. *Sport and Society*, 2008, 5(2), 153-177. Hentet 08.05.2017 fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9394542e-e783-46b0-9aa4-2bbe8be04969%40sessionmgr101&vid=0&hid=107>
- Feehan, P. (2006). Attendance at sports events. I Andreff & Szymanski (Red.), *Handbook on the Economics of Sport*. (s. 90-99). MPG Books Ltd, Cornwall.
- Ferreira, M. & Bravo, G. (2007). A multilevel model analysis of professional soccer attendance in Chile 1990-2002. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8(3), 254-271 doi: 10.1108/IJSMS-08-03-2007-B006
- Forrest, D. & Simmons, R. (2006). New issues in attendance demand: the case of the English Football League. *Journal of Sports Economics*, 7, 247–266. doi: 10.1177/1527002504273392
- Gjestvang, K. & Reinhardsen, J. O. (2015). *Hva påvirker etterspørselen etter fotballbilletter for IK Start?* Masteroppgave ved Universitetet i Agder, Kristiansand.

Halberg, M. (2015). *Tomme tribuner. – En kvantitativ studie av tilskuersvikt i norsk herrelandslagsfotball*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.

Hansen, R.S. (2015). CC kjøper hallnavnet og ny kube. *H-A* Hentet 07.11.16 fra <http://www.h-a.no/sport/cc-kjoper-hallnavnet-og-ny-kube>

Historie. (u.å.). Hentet 07.11.16 fra <http://www.vif-hockey.no/historie/>

Hjelseth, A. (2006). *Mellom børs, katedral og karneval. Norske supporteres forhandlinger om kommersialisering av fotball*. Doktoravhandling ved Universitetet i Bergen.

Hjulstad, R. (1983). *Organisasjonsteori*. Oslo: NKS-forlaget

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Jones, J. (1984). Winners, losers, and hosers: demand and survival in the National Hockey League. *Atlantic Economic Journal*, 12(3), 54–63. doi: 10.1007/BF02304577

Jones, J., Stewart, K. & Ferguson, D. (1993). Blood sports and cherry pie: some economics of violence in the National Hockey League. *American Journal of Economics and Sociology*, 52(1), 87–101. doi: 10.1111/j.1536-7150.1993.tb02742.x

Jones, J., Stewart, K., & Sunderman, R. (1996). From the arena into the streets: hockey violence, economic incentives, and public policy. *American Journal of Economics and Sociology*, 55(2), 231–249. doi: 10.1111/j.1536-7150.1996.tb03203.x

Klubbinfo. (u.å.). Hentet 07.11.16 fra <http://www.sil.no/klubben/info/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

Lahvicka, J. (2010). *Attendance of ice hockey matches in the Czech Extraliga*. Masteroppgave ved University of Economics, Praha.

Leadley, J. & Zygmunt, Z. (2006). When is the Honeymoon Over? National Hockey League Attendance. *Canadian Public Policy*, 32(2), 213-232. Hentet 27.02.17 fra <http://www.wou.edu/~leadlej/Old/Research/NHL/NHL.pdf>

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*, 11 (1), 7-24. doi: 10.1108/IJSMS-11-01-2009-B002

Lund, S. (2016). *Tilskuernedgang i Tippeligaen – En studie av Tippeligaklubbene og supporterklubbene strategier mot tilskuersvikt*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo

Mehus, I. (2012). *Norwegian spectators of entertainment sport*. Doktorgradsavhandling ved Norwegian University of Science and Technology.

Mens world ranking. (2016) Hentet 02.03.17 fra <http://www.iihf.com/home-of-20hockey/championships/world-ranking/mens-world-ranking/2016-ranking/>

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Hentet 17.04.17 fra https://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course74425/published/1472848837805/resourceId/34438112/content/UploadedResources/meyerandrowan77.pdf

Mæle, T. (2014). *Hva påvirker etterspørselen etter stadionfotball i tippeligaen?* Masteroppgave ved Universitetet i Stavanger.

Nordbø, B. (2009). Kommersialisere. I: *Store Norske Leksikon*. Hentet 07.11.16 fra <https://snl.no/kommersialisere>

Norges ishockeyforbund (2015). *Strategiplan 2015- 2019*. Hentet 20.05.16 fra https://www.hockey.no/contentassets/53eb4a8244cc431985f11b70d445e586/strategiplan_nihf_2015-19.pdf

Ny hockeyavtale for TV 2. (2015). Hentet 07.11.16 fra <http://www.tv2.no/a/7041519>

Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori: kritisk analyse av utvalgte emner*. Kolle forlag, Oslo.

O'Brien, D. & Slack, T. (2003). An analysis of Change in an Organizational Field: The Professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sport Management*, 17, 417-448. doi: 10.1123/jsm.17.4.417

Ognedal, A. (2016). Nå får Fredrikstad ny ishall. *Nrk.no* Hentet 19.01.17 fra <https://www.nrk.no/ostfold/na-far-fredrikstad-ny-ishall-1.13266249>

Om Stjernen. (u.å.). Hentet 07.11.16 fra <http://stjernen.no/om-stjernen/>

- Paul, R. (2003). Variations in NHL attendance: the effect of violence, scoring, and regional rivalries. *American Journal of Economics and Sociology*, 62, 345–364. doi: 10.1111/1536-7150.00216
- Paul, R. & Chatt, R. (2011). Regional Differences in Fan Preferences for Minor League Hockey. *New York Economic Review*, 42, 63-73. Hentet 27.02.17 fra <http://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=researchcenter>
- Paul, R. & Weinbach, A. (2011). Determinants of Attendance in the Quebec Major Junior Hockey League: Role of Winning, Scoring, and Fighting. *Atlantic Economic Journal*, 39(3), 303-311. doi: 10.1007/s11293-011-9275-1
- Paul, R., Weinbach, A. & Robbins, D. (2012). American Hockey League attendance: A study of fan preferences for Fighting, Team performance, and Promotions. *International Journal of Sport Finance*, 8(1), 21-38.
- Paul, R., Weinback, A. & Robbins, D. (2015). Fighting, winning, promotions and attendance in the ECHL. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(2), 139-156. doi: 10.1108/SBM-09-2012-0035
- Peel, D.A & Thomas, D. (1988). Outcome uncertainty and the demand for football. *Scottish Journal of Political Economy*, 35, 242-249. doi: 10.1111/j.1467-9485.1988.tb01049.x

Pfeffer, J. & Salancik, G. (2003). Organizations as Social Context Defined. I: *The External Control of Organizations*. (s. 1-60). Stanford: Stanford Business Classics

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.

Pressemelding: Fornyet avtale med Get. (2015). Hentet 07.11.16 fra <https://www.hockey.no/nyheter/arkiv/2015/pressemelding-fornyet-avtale-med-get/>

Rockerbie, D.W. (2016) Fighting as a profit maximizing strategy in the National Hockey League: More evidence. *Applied Economics*, 48 (4), 292-299. doi: 10.1080/00036846.2015.1078446

Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players Labor Market. *Journal of Political Economy*, 64 (3), 242-258. Hentet 27.02.17 fra <http://krypton.mnsu.edu/~qp8847pw/econ416/misc/Rottenberg%201956.pdf>

Russell, G.W. (1986). Does sports violence increase box office receipts? *International Journal of Sport Psychology*, 17(3), 173-183

Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). "Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing", i Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s.218-243). Sage Publications

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Sage Publications.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Sage Publications.

Solberg, H. A. & Mehus, I. (2014). The challenge of attracting football fans to stadia? *International Journal of Sport Finance*, 5 (4), 3-19. Hentet 27.02.17 fra https://www.researchgate.net/publication/263203571_The_Challenge_of_Attracting_Football_Fans_to_Stadia

Statistics:Attendance (2017). Hentet 17.04.17 fra <https://www.hockey.no/live/Statistics/Attendance?date=02.05.2017>

Stoltz, G. & Andresen, M.E. (2014). Etterspørsel. I: *Store Norske Leksikon*. Hentet 16.05.17 fra <https://snl.no/ettersp%C3%B8rsel>

- Stormoen, S.E. (2015). Slik gikk Storhamar fra konkurstrussel til NM-finale. *Sporten.com*. Hentet 07.11.16 fra <http://www.sporten.com/nyhet/slik-gikk-storhamar-fra-konkurstrussel-til-nm-finale>
- Strømnes, A. (2016). Derfor kommer flere å ser Frisk. *Budstikka*. Hentet 07.11.16 fra <http://www.budstikka.no/frisk-asker/ishockey/sport/derfor-kommer-flere-og-ser-frisk/s/5-55-385214>
- Suominen, S. (2013). *Demand for ice hockey, the factors explaining attendance of ice hockey games in Finland*. Masteroppgave ved University of Vaasa.
- Svendsen, T. (2016). *Rekorder- Publikum*. Hentet 07.11.16 fra <http://oilers.papirfly.no/Rekorder.aspx?type=Publikum>
- Sødal, P.,M. & Bakke, S.,A. (2013). Legger seg flat. *Romerikes Blad*. Hentet 24.03.17 fra <https://www.rb.no/lokal-sport/legger-seg-flat/s/1-95-6684644>
- Sødal, P.,M. (2017). Økonomisk krise i Lørenskog. *Romerikes Blad*. Hentet 24.03.17 fra <https://www.rb.no/lorenskog-ishockey/lorenskog/ishockey/okonomisk-krise-i-lorenskog/s/5-43-463907>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*.
Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Welki, A. M og Zlatoper, T.J (1999). U.S professional football game-day attendance,
Atlantic Economic Journal, 27, 285-298. doi: 10.1007/BF2299579

Tabelloversikt

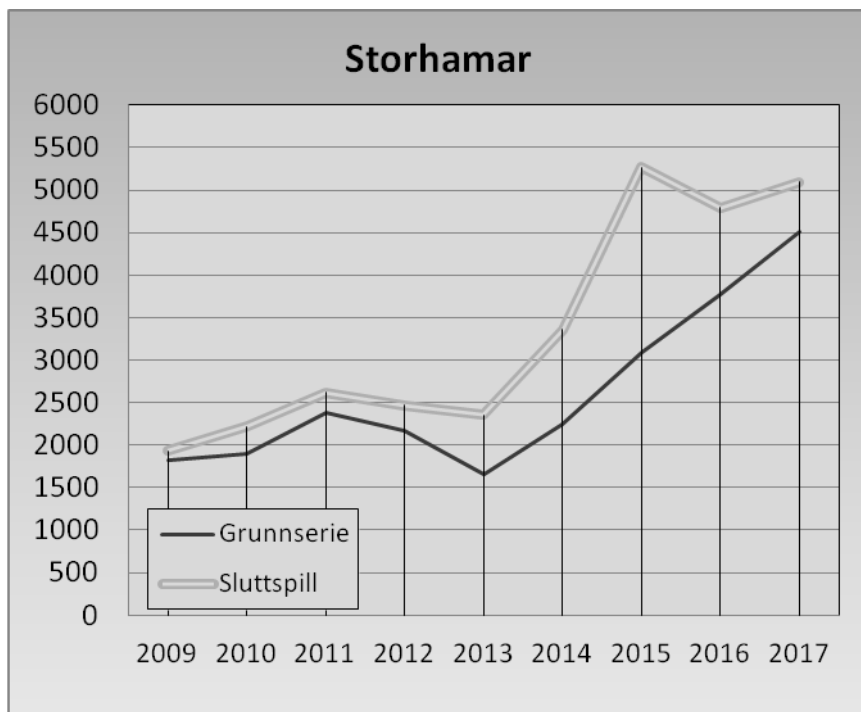
Tabell 2.1: Klubbenes resultater, grunnserie og sluttspiller fra 2008-2017.....	14
Tabell 5.1: Informantenes bakgrunn og stillingstittel.....	38
Tabell 7.1: Hvilke strategier har klubbene for å tiltrekke seg tilskuere?.....	95
Tabell 7.2: Hvilke konkrete tiltak foretar klubbene for å trekke tilskuere?.....	96
Tabell 7.3: Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen klubbenes strategier, og hva påvirker klubbens organisasjonsstruktur?.....	97
Tabell 7.4: Hvordan etterligner klubbene hverandre og andre ishockeyklubber?.....	98

Figuroversikt

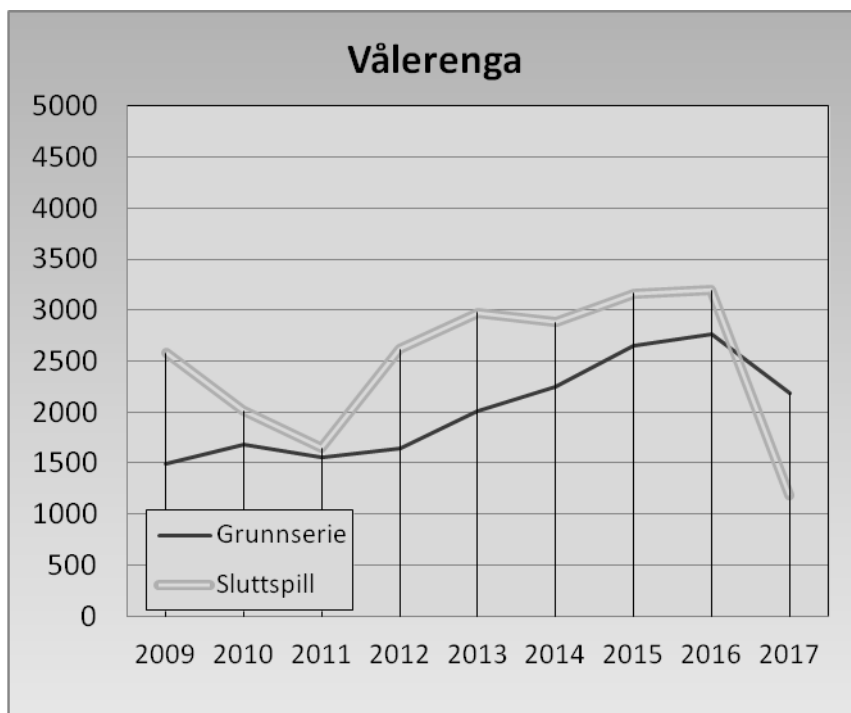
Figur 1: Gjennomsnittlig antall tilskuere i Get-ligaen fra 2008-2017.....8

Vedlegg

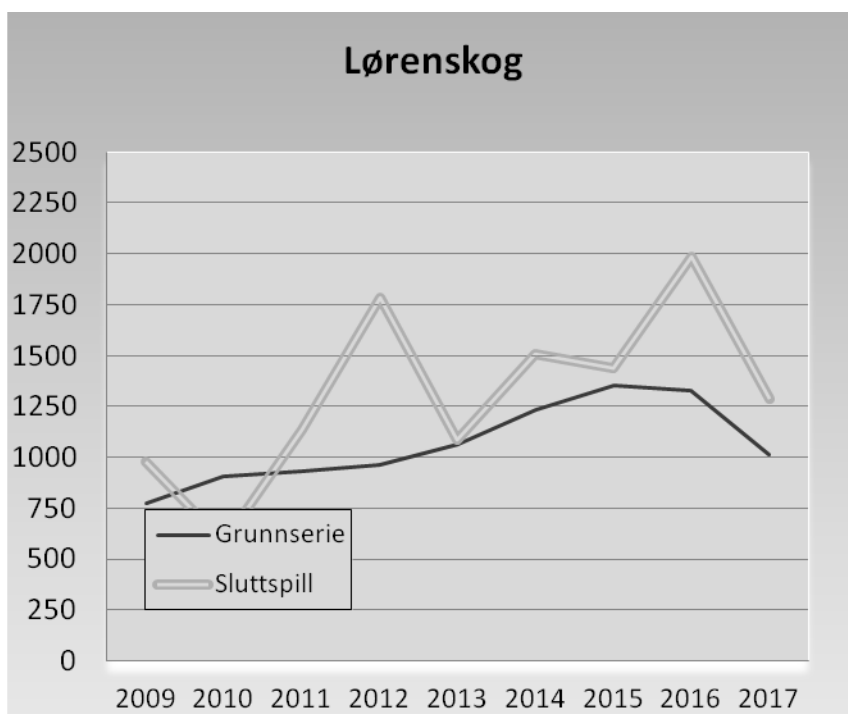
Vedlegg 1: Storhamars tilskuerstatistikk



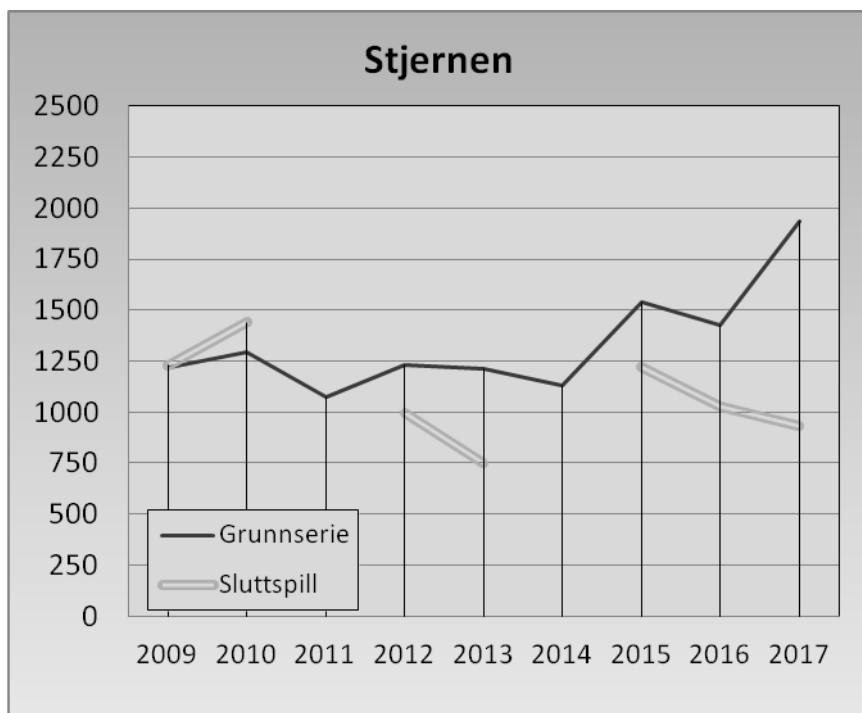
Vedlegg 2: Vålerengas tilskuerstatistikk



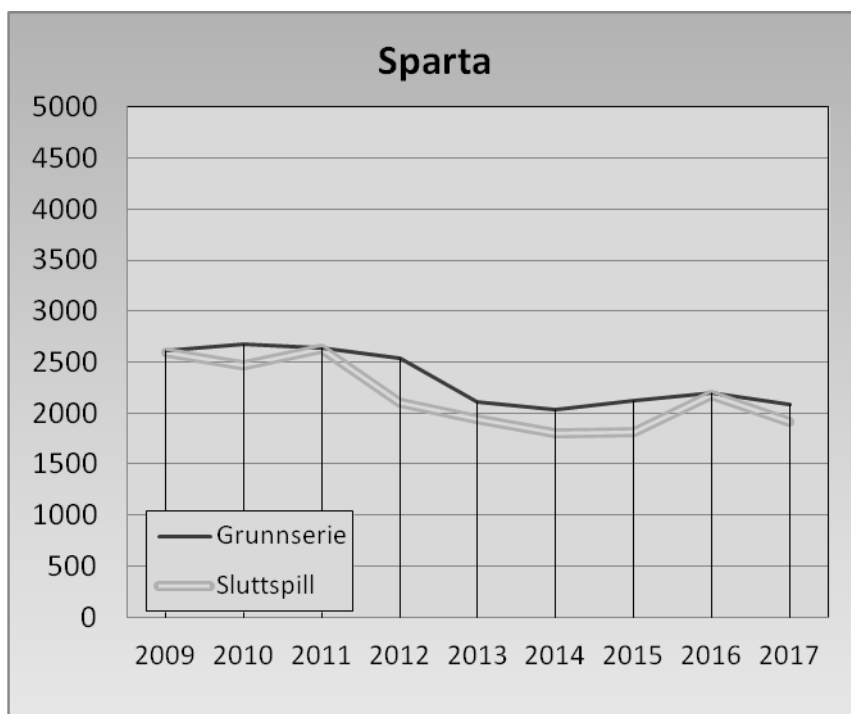
Vedlegg 3: Lørenskogs tilskuerstatistikk



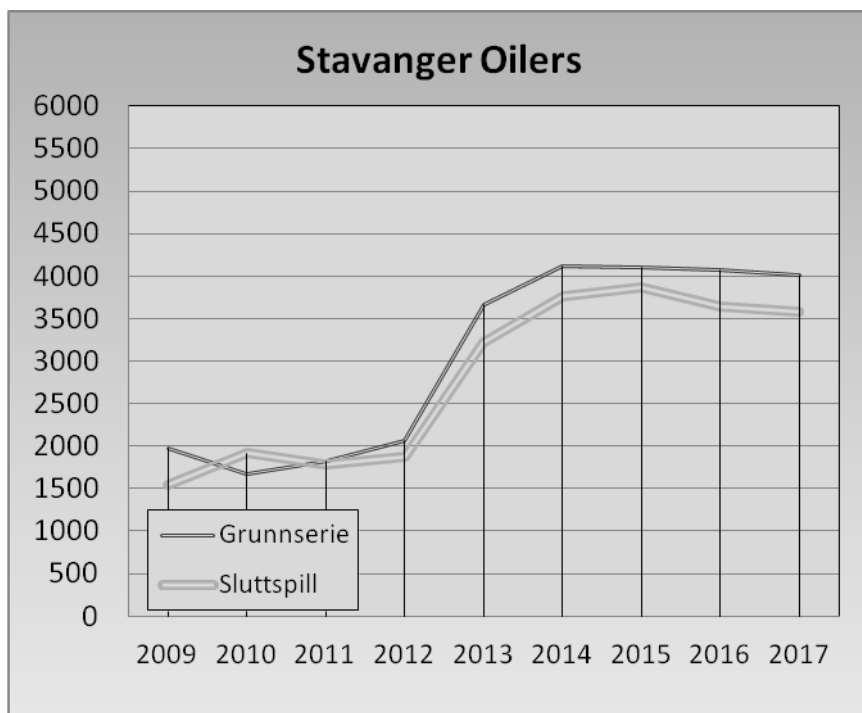
Vedlegg 4: Stjernens tilskuerstatistikk



Vedlegg 5: Spartas tilskuerstatistikk



Vedlegg 6: Stavanger Oilers tilskuerstatistikk



Vedlegg 7: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt

Invitasjon til å delta i et forskningsprosjekt om hvordan norske ishockeyklubber arbeider for å øke tilskuertallet.

Bakgrunn og formål

Majoriteten av forskningen som er gjort på tilskuere og idrett i Norge har basert seg på fotball og hvorfor det er en nedgang i tilskuertallet i Tippeligaen eller på landslaget. Innenfor forskningslitteraturen er det gjort enkelte studier fra Nord-Amerika, Sverige og Finland på tilskuere og ishockey, men ingen i Norge. Get-ligaen har de siste 10 årene sett en stor økning i tilskuertall, og jeg ønsker å skrive masteroppgave om hvorfor det er slik.

Formålet med denne studien vil være å kartlegge hvordan Get-liga klubbene arbeider for å tiltrekke seg tilskuere og selge billetter. Med dette ønsker jeg å kartlegge hvilke faktorer som anses som viktige for å øke tilskuertallet, og hvorfor det er slik. Funnene i studien kan være til nytte for de ulike Get-liga klubbene og Norges ishockeyforbund, samt andre ishockeyklubber.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Du inviteres herved til å delta i mitt mastergradsprosjekt, som gjennomføres ved Norges Idrettshøgskole, ved seksjon for kultur og samfunn. Prosjektet har en ramme på 60 studiepoeng, og vil leveres i mai 2017. Deltakelsen innebærer at du, gjennom din stilling i "Klubben", vil bli intervjuet av meg én gang. Om du ikke skulle ha anledning til å delta på intervjuet, eller mener det er mer hensiktsmessig å intervju en annen fra klubben, er dette også ønskelig. Intervjuet vil vare ca. 1 time og foregå på et sted og til en tid som passer for deg. Dine tanker og kunnskap kan være med å belyse et dagsaktuelt tema.

Hva skjer med informasjonen og datamaterialet?

Informasjonen som kommer frem under intervjuet vil kun benyttes til dette forskningsprosjektet og det er kun jeg og min veileder som vil ha tilgang til

personopplysninger og datamateriale. Datamaterialet vil bli lagret på min personlige datamaskin, som er beskyttet med brukernavn og passord. Jeg ønsker å foreta lydopptak av intervjuene, og personopplysninger og lydopptak vil bli lagret adskilt fra hverandre i et låsbart skap for å sikre konfidensialitet. Om det er ønskelig vil deltakerne i studien anonymiseres i både rådata og publikasjon, slik at det ikke er mulig å gjenkjenne vedkommende. Dog ønsker jeg å publisere oppgaven navnet på klubben. Lydopptak og personopplysninger vil slettes ved prosjektets slutt.

Frivillig deltakelse

Jeg og min veileder er underlagt taushetsplikt, og prosjektet er meldt til og godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Deltakelsen i prosjektet er frivillig og vedkommende kan når som helst trekke seg fra studien uten at det får noen konsekvenser.

Dersom du ønsker å delta i denne studien eller har noen spørsmål, ta kontakt med meg, slik at jeg kan sende mer informasjon og et samtykkeskjema. Jeg håper å høre fra deg, til tross for at du sikkert har en travel hverdag.

MVH.

Sigurd Kurdøl

Seksjon for Kultur og Samfunn

Norges idrettshøgskole

Tlf. 984 88 016

E-post: sigurd_911@hotmail.com

Veileder:

Professor Dag Vidar Hanstad

Seksjon for Kultur og Samfunn

Norges idrettshøgskole

Tlf. 908 92 229

E-post: d.v.hanstad@nih.no

Vedlegg 8: Intervjuguide klubb

Intervjuguide klubber

Innledning

- Litt uformell prat

- Redegjøre og informere om prosjektets formål og svare på eventuelle spørsmål.
Redegjøre for hva informantenes svar skal brukes til.

- Redegjøre for intervjuet:
 1. Kvalitativt semistrukturert intervju
 2. Avklare at det er OK at jeg tar opp intervjuet på båndopptaker
 3. Informere om deres rettigheter, at de kan trekke seg til enhver tid og at deltakelsen er frivillig, konfidensiell behandling av data, anonymisering av personopplysninger, sletting av data etter prosjektets slutt og at prosjektet har blitt innmeldt og godkjent av NSD. I tillegg vil jeg informere om at jeg har taushetsplikt.

Overgangsspørsmål

1. Litt om informantens bakgrunn, utdanning og erfaring, hva vedkommendes arbeidsoppgaver er.

2. Hvor lenge har han/hun jobbet i ishockeyklubben og i akkurat denne stillingen og var det før deg noen som hadde lik stilling, hvordan arbeidsoppgavene eventuelt har utviklet seg.
 - a. Hvor viktig er det å ha en egen ansatt som arbeider kun med dette?
Og som har relevant utdanning?
 - b. Hvorfor ble det eventuelt opprettet en slik stilling i sin tid?

Organisatoriske spørsmål

3. Hvor mange jobber i administrasjonen til daglig og har antall ansatte eller frivillige endret seg de siste årene? Hvorfor i så fall?
4. Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i hockeyklubben?
 - a. Har dere foretatt noen endringer i administrasjonen eller strukturen for å bedre tilskuertallet?
 - b. Hva er den største utfordringen med å drive en klubb med så mange ulike mål, krav og aktivitet?
5. Hvordan har utviklingen i tilskuertall vært mens du har jobbet her?
 - a. Hva tror du er hovedårsaken til denne utviklingen?

Mål, strategi og tiltak

6. Hva er målsettingen deres som klubb mtp. Tilskuertall.
 - a. Hvem setter dette målet?
 - b. Hvilke strategier har dere for å nå denne målsettingen?
 - c. Er denne strategien forankret i noen form for strategisk plan i klubben?
 - d. Hvor viktig inntektskilde er publikum i forhold til andre inntektskilder?
Hvor mye jobber dere med tilskuere kontra andre inntektskilder?
7. Kan du fortelle meg litt hvordan dere jobber som klubb for å fylle arenaen med publikum?
 - a. Hva er viktigste markedsføringskanal? Sosiale medier? Hvordan bruker dere disse kanalene?
 - b. Egne ansatte eller frivillige som jobber med dette? Hvor avgjørende er det?

- c. Ansatte med en utdanning spesifisert på området? Hvor avgjørende er det?
 - d. Gjør dere noe spesielt/unikt i forhold til andre klubber for å tiltrekke seg tilskuere?
 - e. Har dere foretatt noen ”spesielle” kampanjer for å fylle arenaen (både enkeltkamper og flere generelt). For eksempel øltelt, 2 for 1, gratis for kvinner/ studenter, eller spesielle goder for sesongkortinnehavere?
 - f. Kunne dere tenkt dere å arrangert noe ala. Winter Classic?
8. Hvor henter dere ideer og inspirasjon fra når det kommer til å tiltrekke dere publikum?
- a. Har dere noen forbilder (idretter, klubber, ledere, teorier)? Eller noen dere prøver å etterligne? På hvilken måte da?
 - b. Har dere på noen måte imitert andre suksessfulle klubber på noen som helst måte i håp om at dette skal gange deres klubb og?
 - c. Har dere noen form for kontakt eller samarbeid med andre get-liga klubber for å øke tilskuertallet? Andre klubber kontaktet dere for råd eller inspirasjon for å øke tilskuertallet?
9. Hvilke konkrete tiltak mener du er de viktigste dere gjør for å øke publikumstilstrømningen?
10. Hva ser du som den største forskjellen mellom dere og de andre klubbene når det kommer til å tiltrekke seg tilskuere?
11. Har dere foretatt noen form for (demografiske) undersøkelser for å se hvem det er som går på kampene deres?
- a. I så fall, hvem er det?
 - b. Hvilke målgrupper har dere?
 - c. Hvordan markedsføres billettsalget i forhold til målgruppene?

- d.** Hvor viktig er det å nå ut til nye miljøer? Hva legger dere mest ressurser i, skaffe nye tilskuere eller beholde de eksisterende?
- 12.** Føler du legitimiteten til ishockey har endret seg de siste årene, og kan dette ha en sammenheng med at tilskuertallet deres har økt/sunket?
- 13.** Hvilken rolle spiller NIHF og Norsk topphockey inn i dette?
- a.** Stiller de noen krav til at dere må ha en strategi/plan på hvordan dere skal tiltrekke tilskuere?
- b.** Hvordan foregår samarbeidet mellom dere og NIHF? Har dette utviklet seg de siste årene?
- c.** Hvordan er samarbeidet med de andre Get-klubbene? Har dere noe konkret samarbeid på tilskuersiden med andre klubber? Eventuelt fotballklubber. Hva skal eventuelt til for et samarbeid på tvers av klubbene?

De ulike faktorene

Pris:

- 14.** Hva er prisen på billett hos dere? Hvordan tror du prisen på billettene påvirker publikums ønske om å gå på kamp?
- a.** Hvordan har dere kommet frem til akkurat disse prisene?
- b.** Hva er den viktigste faktoren dere tenker på når dere bestemmer prisene på billettene? Er det viktigste å tjene mest mulig penger på hver tilskuer, eller sørge for at de kommer tilbake?
- c.** Er dere bevisste på hvordan prisen på deres billetter er kontra andre klubber?
- d.** Er prisene elastiske, eller finnes det perioder der det er billigere eller dyrere å gå på kamp? F.eks romjulen eller sluttspillet.

Tidspunkt:

- 15.** I hvilke perioder ser dere størst pågang fra tilskuere?

- a. Er det noen dager man ser økning/ nedgang i tilskuere?
- b. Har dere ulik strategi for salg av billetter til de ulike kampdagene?
F.eks markedsfører ekstra inn mot familier på søndag, eller studenter på torsdag/lørdag?
- c. Har dere som klubb noen mulighet til å påvirke hvilke dager dere spiller kamper? Hvor bevisste er dere når dere eventuelt velger hvilken dag dere skal spille på?

Motstander:

16. Hvordan opplever dere motstanderen som en viktig faktor for tilskuertallet?
- a. Har dere et eller flere lag som trekker ekstra tilskuere? Hvilke? Og hvorfor er det sånn?
 - b. Er det avgjørende for en klubb å ha et lokal- eller hatoppgjør? Både i forhold til interesse, men også økt billettsalg.
 - c. Har dere en spesiell strategi for å selge billetter knyttet til hvilken motstander dere møter? For eksempel billige billetter eller kampanjer mot lag som vanligvis trekker få i håp om å selge litt ekstra, eller kampanjer mot lag som vanligvis trekker mange, i håp om å virkelig fylle hallen.

Sportslig:

17. I forhold til den sportslige kvaliteten på laget deres, hvor viktig er dette for om folk kommer på kamp?
- a. Har lagets sammensetning av spillere, utlendinger, nøkkelspillere og lokalespillere, hatt noen påvirkning på tilskuertallet? Hvordan markedsføres eventuelt spillerne?
 - b. Har dere noen form for strategi på akkurat dette? Er det noe dere tenker på når dere henter spillere? At de bør være attraktive for publikum.

18. I hvilken grad påvirker de sportslige resultatene tilskuertallet?

- a. Ser dere noen sammenheng mellom tabellsituasjonen og tilskuere, eventuelt motstanderens tabellsituasjon?
- b. Hvis det sportslige svikter og publikum uteblir som en konsekvens av dette, har dere da en strategi på hvordan dere løser problemet?

Arena og fasiliteter:

19. Hvordan fungerer arenaen som en begrensning/ attributt for tilskuerne?

- a. Hvordan har dere jobbet for å gjøre arenaen til en berikelse for tilskuerne?
- b. Hvor avgjørende er en fin og ny ishall for å øke publikumstilstrømningen tror du?
- c. Ser dere opp til noen andre og prøver å etterligne deres fasiliteter på noen måte?

20. Hvordan er mulighetene for parkering og kollektivtrafikk, og ser dere dette som en begrensning eller styrke?

Tv og substitutter:

21. Hvordan opplever dere medias satsning på ishockey? Både lokalmedia og riksmmedia.

- a. Hvordan opplever du tv2s spesifikke satsning på hockey?
- b. Får dere noen økt inntekt direkte gjennom TV-avtalen?
- c. Har dere noen form for strategi for å forhindre at enkelte velger å se kamp på tv kontra live?

- d.** Hvordan merker dere at det er andre arrangementer i nærheten? For eksempel fotballkamper, x-games, world cup. Strategi eller samarbeid på dette?

Avsluttende spørsmål

- 22.** Er det noe mer dere kan gjøre for å tiltrekke dere tilskuere? Hva er det eventuelt som hindrer dere i å gjøre dette?
- 23.** Hva er det viktigste konkrete tiltaket dere gjør for å trekke publikum?
- 24.** Er det noen faktorer jeg ikke har nevnt som du mener er viktige eller vil legge til?
- 25.** Avsluttende spørsmål eller tanker.

Vedlegg 9: Intervjuguide NTH

Intervjuguide Norsk Topp hockey

Innledning

- Litt uformell prat

- Redegjøre og informere om prosjektets formål og svare på eventuelle spørsmål.
Redegjøre for hva informantenes svar skal brukes til.

- Redegjøre for intervjuet:
 1. Kvalitativt semistrukturert intervju.
 2. Avklare at det er OK at jeg tar opp intervjuet på båndopptaker.
 3. Informere om rettigheter, at de kan trekke seg til enhver tid og at deltakelsen er frivillig, konfidensiell behandling av data, anonymisering av personopplysninger, sletting av data etter prosjektets slutt og at prosjektet har blitt innmeldt og godkjent av NSD. I tillegg vil jeg informere om at jeg har taushetsplikt.

Overgangsspørsmål

1. Litt om informantens bakgrunn og erfaring, hvorfor han/hun valgte dette yrket/ stillingen.

2. Hvor lenge har han/hun jobbet i norsk topp hockey og i akkurat denne stillingen.

3. Hva er hovedoppgavene til norsk topp hockey, og hva er primært dine arbeidsoppgaver? Hvordan har disse utviklet seg de siste årene.

Generelle spørsmål

4. Hvordan har utviklingen i tilskuertall vært mens du har jobbet i norsk topphockey?
 - a. Hvor bevisst og opptatt er du av tilskuertallet i get-ligaen?
5. Hva tror du er hovedårsaken til denne utviklingen?

Strategi og målsetting

6. Hva er deres målsetting når det kommer til tilskuertall i Get-ligaen?
7. Kan du fortelle litt hvordan dere jobber for å fylle hallene i Get-ligaen?
 - a. Tett på klubbene?
 - b. Hvordan jobber dere med koordinering mellom klubbene?
 - c. Stiller dere noen krav til hvordan klubbene skal jobbe med billettsalg?
 - d. Har dere en strategi hvis tilskuertallet skulle begynne å synke?
8. Har dere sett til andre suksessrike idretter på dette området for å lære om hvordan de skaffer publikum?
 - a. Eller bruker dere for eksempel suksessfulle klubber i get-ligaen eller andre ligaer som eksempel til etterfølgelse for andre klubber?
9. Get-ligaen har 10 lag, er dette et riktig antall? Eller kan det blir for mange "kjedelige" kamper mot dårlige lag?
 - a. Vil færre lag skape høyere sportslig kvalitet
 - b. Kan det være for mange kamper med 45 + sluttspill?
10. Norsk ishockey har jo lenge hatt et frynsete rykte? Har dette bedret seg de senere årene, eller fungerer det fortsatt som en begrensning? Lokale variasjoner?

- a. Hvor viktig tror du dette har vært for den generelle økningen i tilskuersnitt?
- b. Hvordan jobber dere for å bedre ryktet til klubbene og hockeyen generelt?

De ulike faktorene

Pris

11. Har dere satt noen føringer for eller påvirket klubbene på pris per billett?

- a. Hvor prissensitive tror du norske ishockeytilskuere er? Har dere foretatt noen undersøkelser på dette?

Tidspunkt

12. Hvilke perioder ser dere størst pågang av tilskuere?

- a. Hva er årsaken til at enkelte perioder er mer populære enn andre?

13. Er dette noe dere er bevisst i når dere setter opp terminlister?

- a. Setter dere for eksempel opp ”store kamper” i perioder med mye tilskuere?
- b. Har dere noen bevisst strategi om å gjøre visse perioder til viktige tilskuerdager? Slik som 16. mai er for fotballen.
- c. Markedsføres ulike perioder forskjellig?

Motstander

14. Hvordan opplever dere motstanderen som en viktig faktor for tilskuertallet?

- a. Er det avgjørende for en klubb å ha et lokal- eller hatoppgjør? Både i forhold til interesse, men også økt billettsalg.

- b. Hvordan kan dere i norsk topphockey være med på å bygge opp under allerede eksisterende lokal- eller hatoppgjør? Eksempelvis Winter classic som skal gå i Fredrikstad?
- c. Kunne det vært aktuelt å gjeninnføre bonuskampene, for å skape mer spenning? Eller flere ”derbykamper”?

Sportslig

- 16.** Hvor viktig tror du den sportslige kvaliteten på lagene er i forhold til publikum?
- a. Har lagets sammensetning av spillere, utlendinger, nøkkelspillere og lokalespillere, hatt noen påvirkning på tilskuertallet?
 - b. Har dere noen påvirkningskraft når det kommer til spillersammensetningen til klubbene? Utlendingregel, lokale spillere?
 - c. Hvordan merket dere interessen da det var NHL-lockout og flere NHL spillere her?
 - d. Om den sportslige kvaliteten svikter i ligaen og publikum uteblir som en konsekvens av dette, har dere en strategi for å løse dette?

17. Hvor viktige er landslaget for interessen?

- a. Landslagets profiler, Zucca for eksempel.
- b. Resultater i VM og OL?

Arena og fasiliteter:

18. Hvordan fungerer arenaen som en begrensning/ attributt for tilskuerne?

- a. Hvordan har dere eventuelt jobbet for å gjøre arenaene til en berikelse for tilskuerne? Stiller dere noen krav til klubbens arenaer?
- b. Hvor avgjørende er en fin og ny ishall for å øke publikumstilstrømningen tror du?
- c. Hvilken rolle spiller NTH inn i nye arenaprosjekter? Bidrar med kompetanse og ideutveksling, krav, midler på noen måte?

Tv og media:

- 19.** Hvordan opplever dere medias dekning av ishockey? Er dette kun en styrke for norsk ishockey generelt, eller også for klubbene?
- a.** Tv2s satsning på ishockey.
 - b.** Blir enkelte (kanskje spesielt bortesupportere) hjemme og ser på tv enn live? Har dere tall på tilskuertall på tv-kamper kontra vanlige?
 - c.** Strategier hvis enkelte blir hjemme?
 - d.** Får dere noen økt inntekt direkte gjennom TV-avtalen?
 - e.** Hvem bestemmer hvilke kamper som sendes? Og hvordan tenker dere når kampene velges, spre det til alle lag eller sende toppkamper?
 - f.** Hvor viktig har tv2 satsning på ishockey vært for å bygge norsk hockey som merkevare og skape interesse?

Avsluttende spørsmål

- 20.** Er det noe annet dere kan gjøre for å øke tilskuertallene i Get-ligaen?
- 21.** Hva ser dere som de største forskjellene mellom de ulike klubbene når det kommer til å tiltrekke tilskuere?
- 22.** Er det noen faktorer jeg ikke har nevnt som du mener er viktige eller vil legge til?
- 23.** Hvilke konkrete tiltak mener du er de viktigste dere gjør for å øke publikumstilstrømmingen?
- 24.** Avsluttende spørsmål eller tanker. Noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 10: Godkjenning NSD



Dag Vidar Hanstad
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 22.06.2016

Vår ref: 48806 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.05.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

48806	<i>Faktorer som påvirker tilskuertall i ishockey</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dag Vidar Hanstad</i>
<i>Student</i>	<i>Sigurd Kurdel</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf. 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr. 48806

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker følger Norges idrettshøgskole sine rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakere gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 31.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Vedlegg 11: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring ved innsamling og bruk av
personopplysninger til forskningsformål.

Norges idrettshøgskole – seksjon for kultur og samfunn

Hvordan arbeider Get-liga klubbene for å tiltrekke seg tilskuere?

Prosjektleder:

Sigurd Kurdøl

Tlf. 98 48 80 16

E-post: sigurd_911@hotmail.com

Veileder:

Professor Dag Vidar Hanstad

Tlf. 908 92 229

E-post: d.v.hanstad@nih.no

Jeg bekrefter herved at jeg har lest informasjonsbrevet om prosjektet, og samtykker til deltakelse i undersøkelsen slik den er beskrevet der.

Jeg er også gjort kjent med at deltakelsen i prosjektet er frivillig, og at jeg når som helst kan trekke meg fra prosjektet uten at det innebærer noen konsekvenser. Jeg kan også be om å få slettet alle opplysninger som er registrert om meg, og be om å bli anonymisert i publikasjonen av prosjektet.

NAVN: (store bokstaver)

.....

Dato

Sted

Underskrift

