

Mälardalens högskola
Institutionen för Innovation, Design och Teknik

KIN158, Examensprojekt i innovationsteknik 15hp
Höstterminen 2008

Affärsutveckling i nätverksmiljöer

Fallstudie av en idrottsförening

Handledare:

Sven Hamrefors

Författare:

Magnus Eriksson 870210

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Affärsutveckling i nätverksmiljöer – Fallstudie av en idrottsförening
Kurs	KIN158, Examensprojekt i Innovationsteknik, 15 poäng
Författare	Magnus Eriksson
Handledare	Sven Hamrefors
Examinator	Sven Hamrefors
Syfte med studien	Syftet med den här studien är att undersöka hur VIK idag arbetar med att locka publik till matcharrangemangen och komma med förslag på hur detta kan göras bättre. Detta genom att utnyttja sitt nätverk.
Forskningsfråga	Hur kan en idrottsförening skapa affärsmöjligheter genom sitt nätverk?
Avgränsningar	Avgränsningen i den här studien är att den endast behandlar marknadssegmentet vanliga människor och inte den oftast prioriterade gruppen företagskunder.
Metod	Metoden som använts i studien är intervjuer med människor i organisationen samt observationer vid organisationens evenemang.
Teori	Studien har främst utgått ifrån teorier kring hur idrottsföreningar kan locka besökare till sina evenemang och teorier kring hur organisationer agerar i förändring.
Empiri	Empirin i studien består huvudsakligen av intervjuer med representanter från föreningen och människor i föreningens närhet. Observationer vid föreningens evenemang har även varit en del av studien.
Slutsats	VIK är en idrottsförening på frammarsch men föreningens viktigaste kundkrets – publiken – har sedan länge fallit i skymundan. En stor publik är det bästa argumentet när föreningen ska sälja in sig till sponsorer vilket i sin tur skapar affärsmöjligheter. Rekommendationen i den här studien är att föreningen avsätter eller anställer personal som enbart arbetar med att höja kvaliteten på arrangemangen samt att locka nya åskådare. Skapar man en god upplevelse i och kring arenan kommer de sportsliga framgångarna påverka publiksiffrorna allt mindre. Då har klubben en stabil grund att stå på inför framtiden såväl sportsligt som organisatoriskt.
Nyckelord	Affärsutveckling, sports management, idrottsförening, marknadsföring, marknadskommunikation, värdenätverk.

Definitioner och ordlista

Västerås Ishockey Klubb

Västerås idrottsklubbs ishockeysektion, bildat år 1939 och försatt i konkurs år 2000.

VIK Ungdom

Klubbens fristående ungdomsverksamhet som efter konkursen tog över A-lagsverksamheten.

VIK Västerås HK

Bildades år 2005 för att återigen göra klubbens elitesatsning fristående från ungdomsverksamheten. Föreningen som avses i den här studien och benämns härnäst endast som VIK. Spelar säsongen 2008/2009 i Hockeyallsvenskan som är Sveriges näst högsta serie.

VIK Västerås HK Ungdom

Bildades år 2005 som klubbens ungdomsförening, är helt fristående från elitföreningen.

Marknad

I den här studien talas det om marknad och i de fallen är det den stora massan, dvs. de vanliga åskådarna som åsyftas. Företagskunder och andra organisationer innefattas inte i denna definition.

Produkten

Består av allt som sker från att besökaren anländer till arenaområdet till att han eller hon ämnar detsamma innefattas.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning.....	7
1.4 Avgränsningar.....	7
1.5 Disposition.....	7
2. Metod.....	8
2.1 Undersökningsmetod.....	8
2.1.1 Val av intervjumetod	8
2.1.2 Förberedelse inför intervjuer.....	9
2.1.3 Val av medverkande	9
2.1.4 Beskrivning av intervjuer.....	9
2.1.5 Sammanställning av intervjuer.....	10
2.2 Observation.....	10
2.3 Kreativ workshop	10
3. Teori.....	11
3.1 Föreningars inkomstkällor.....	11
3.2 Den säljande produkten.....	12
3.3 Drivkrafter bakom förändring.....	14
3.4 Kontextuella initiativ.....	14
4.1 Den rådande situationen	15
4.2 Observationer.....	15
4.2.1 Observation vid ishockeymatch	15
4.2.2 Observation i Västerås centrum.....	16
4.3 Påverkansfaktorer.....	16
4.4 Föreningens marknadsstrategi	17
4.5 Helhetsintryck av produkten.....	18
4.5.1 Intervju med en ishockeybesökare	18
4.5.2 Intervju med en ishockeyspelare	19
5. Diskussion.....	20

6. Analys	21
6.1 De tolv värdeskapande grupperna.....	21
6.2 VIK:s värdenätverk	25
6.3 Det utvidgade värdenätverket	26
6.4 VIK:s organisation	27
8. Rekommendation.....	28
9. Slutord.....	29
Referenser	30
Bilaga 1 – Frågeställning vid intervjuer	31
Bilaga 2 – Kreativ workshop	32

1. Inledning

Här presenteras bakgrunden till varför studien genomförs samt vilka avgränsningar studien utförts efter.

1.1 Bakgrund

Västerås Idrottsklubb bildades år 1913 och klubben bedrev då flera olika idrotter. Ishockeysektionen Västerås Ishockeyklubb bildades först år 1939 men försattes i konkurs år 2000 efter ekonomiska oegentligheter av ledningen. Främst handlade det om olika spelarvärvningar som gjordes trots att ekonomin inte tillät de kostnader som dessa medförde.

Efter konkursen tog föreningens ungdomsverksamhet – VIK Ungdom – över och registrerade ett A-lag till den lägsta divisionen för att påbörja vandrigen mot den högsta serien. Detta gjorde man i fem år innan man år 2005 bildade VIK Västerås HK som idag bedriver föreningens elitverksamhet. Samtidigt bildades också VIK Västerås HK Ungdom som sedan dess bedriver föreningens ungdomsverksamhet. Denna underhålls ekonomiskt av VIK Västerås HK.

Konkursen föregicks av flera oegentligheter inom klubben, såväl tveksamma skatteaffärer som underliga spelarvärvningar. Vem eller vilka som stod för de avgörande misstagen är fortfarande oklart men fakta är att VIK efter detta var ett nedsmutsat varumärke som få ville ta i.

Åren har dock passerat och idag är VIK ett starkt varumärke. Ungdomsverksamheten producerar spelare som går på export till NHL och elitverksamheten avancerar sakta men säkert i seriesystemet. Föreningen har även satsat på att bygga upp sin marknadssida med ett antal säljare. Föreningen arrangerar regelbundet sponsorträffar och andra aktiviteter, dessutom driver man ”VIK-Verket” som har det uttalade målet att bli landets mest affärsskapande idrottsnätverk.

Problematiken idag är att klubben satsat så mycket på att bygga upp sina relationer med regionens företag att grundbulten i varje förening – den trogna publikskaran – fallit i skymundan. Trots att man spelar i en nyrenoverad arena med restauranger och pubar så är publiksnittet förhållandevis lågt, man har exempelvis inte haft ett publiksnitt över 2500 åskådare en enda säsong sedan omstarten (attendance history, Svenska ishockeyförbundet).

Idag lägger marknadssidan inte en enda minut på att arbeta fram nya sätt att locka åskådare till arrangemangen (framkom i intervju med Tobias Bössfäll, säljare). Detta är enligt mig väldigt kontraproduktivt då det rent logiskt borde vara lättare att sälja reklam och andra sponsorpaket om man har en stor och trogen grupp som exponeras för reklamen.

Jag har valt att studera hur dagens VIK bearbetar sin publik med målet att hitta brister så att föreningen kan åtgärda dessa. Detta ska i sin tur rendera i en bättre marknadskommunikation vilket i slutändan ska kunna skapa affärsmöjligheter för föreningen. Att föreningens marknadssida kommer kunna sälja mer och dyrare sponsoravtal till olika företag om publiksnittet

ständigt ökar ter sig väldigt logiskt. Samtidigt ger större publiksiffror större intäkter till föreningen och ökar även intäkterna på försäljning i arenan.

Publiken är enligt mig föreningens viktigaste resurs och den här studien ska hjälpa föreningen att återigen knyta till sig den resursen vilket ska skapa affärsmöjligheter i framtiden. Min nära relation till föreningen i form av mångårig ishockeybesökare samt att jag är styrelseledamot i VIK:s supporterförening ger mig en god inblick och en möjlighet att påverka detta.

1.2 Syfte

Syftet med den här studien är att utreda hur en idrottsförening kan skapa affärsmöjligheter genom sitt nätverk. För att göra detta har jag kartlagt hur den nuvarande situationen ser ut och sedan föreslagit hur nätverket kan utvidgas för att locka fler åskådare till matcherna.

1.3 Frågeställning

För att lyckas med min studie krävdes det en god vetenskaplig frågeställning. Samtidigt som den inte får vara för snäv måste den vara kort och koncis. Med anledning av detta har jag valt att endast arbeta efter en forskningsfråga.

Hur kan en idrottsförening kan skapa affärsmöjligheter genom sitt nätverk?

1.4 Avgränsningar

I den här studien har jag valt att avgränsa mig till elitverksamheten som bedrivs av VIK Västerås HK. Det är den som genererar ekonomiska medel till föreningen i form av sponsorbidrag och betalande åskådare på de matcher som föreningen arrangerar. Sponsorerna är en del av föreningens marknad som väl täcks av den nuvarande marknadsavdelningen varpå jag väljer att avgränsa mig till hur föreningen ska kunna locka privatpersoner till evenemangen.

1.5 Disposition

Med bakgrund av studiens omfattning så bedömer jag att dispositionen bör motiveras. Rapporten inleds efter god forskningssed med en sammanfattning av studiens innehåll. Därefter återfinns en lista med definitioner. Anledningen till detta är att föreningen som studien handlar om genomgått flera olika faser under de senaste tio åren med konkurser och namnbyten. Det är därför önskvärt att läsaren blir upplyst om vilka faser i föreningens historia som olika händelser i rapporten behandlar.

Rapporten har fyra huvuddelar där den första är metoddelen där jag går igenom de metoder som varit aktuella i studien. Den andra delen är teoriavsnittet där jag tar upp den teori som finns inom området för studien. Tredje delen behandlar empirin i studien där resultatet av olika intervjuer bland annat behandlas. I den fjärde delen analyseras det material som framkom-

mit under studiens gång och i den sista delen diskuterar och presenterar jag förändringsförslag. I slutet återfinns referenser och allra sist bilagor.

Den här studien resulterar i två rapporter, en akademisk rapport där forskningsmetodik och forskningsresultat är det centrala och en konsultrapport där resultatet återges. Konsultrapporten presenterades för VIK efter att studien avslutats och godkänts av handledare.

2. Metod

Här redogörs det för vilka metoder som studien bygger på samt hur jag rent praktiskt gått tillväga för att samla in och sammanställa forskningsdata.

2.1 Undersökningsmetod

Komplexiteten i den här studien är stor då uppdragsgivaren är den part som studien åsyftar att uppnå en förändring hos. Förändringsförslag, när de kommer från en utomstående part, upplevs ofta som obekväma vilket har kunnat ha en inverkan på de svar som givits i de intervjuer som hållits. Med anledning av detta har jag valt att medvetet låta mina och även andras personliga intryck väga tungt i den här studien. Då studien syftar till att skapa grund för att ett problem ska kunna avhjälpas för föreningen så har jag valt att inta rollen som aktionsforskare. Det innebär att jag inte distanserat mig från organisationen och dess problematik under studiens gång utan snarare tvärtom. Jag har påverkat organisationen till att förändra sina arbetsmönster under studiens gång, detta visas exempelvis i den kreativa workshop som anordnats med föreningen (se Bilaga 2).

Empiri i den här studien utgörs av kvalitativa intervjuer, dolda observationer samt en kreativ workshop. De kvalitativa intervjuerna har ägt rum genom personliga besök i intervjupersonernas egna lokaler för att få dem att känna sig så avslappnade som möjligt. Endast en intervju har skett via internet då långa avstånd förhindrat ett personligt besök.

2.1.1 Val av intervjumetod

I den här studien har en kvalitativ intervjumetod använts. Främsta anledningen till detta är att området som undersöks är komplext och till stor del bygger på människors intryck och erfarenheter. En kvantitativ metod hade varit att föredra om studien syftade till att hitta enklare mönster eller kartlägga en trend. En kvantitativ intervju skulle alltså inte ge en tillräckligt god bas att dra slutsatser ifrån och förändringsförslag skulle då bli rena gissningar.

Valet av en kvantitativ metod bygger också på dess traditionella fokus, nämligen individens upplevelse av omgivningen, samhället, kulturen samt kommunikation i olika former (Marshall & Rossman, 2006, s 55).

Intervjuerna har dokumenterats genom anteckningar under intervjuernas gång samt efteråt. Att spela in intervjuerna via video eller ljud hade varit att föredra men jag har valt att inte göra det av följande anledning: Då intervjuerna varit personliga och väldigt informella så gjorde jag bedömningen att en filmkamera alternativt diktafon endast skulle hämma samtalen och hindra viktiga fakta från att komma fram.

2.1.2 Förberedelse inför intervjuer

Inför intervjuerna kontaktades klubbchef Anders Eklund som hjälpte till att ordna det praktiska vid intervjuerna såsom att boka in tider och lokal. Vid intervjuer med föreningens anställda har han skött kontakten med intervjupersonerna för att boka in deras intervjutider, vid övriga intervjuer har jag själv skött kontakten med intervjupersonerna.

Inför varje intervju förbereddes frågorna som skulle besvaras (se Bilaga 1) men även en intern frågeställning sattes. Anledningen till detta var för att få en god struktur på intervjuerna samtidigt som det försäkrades om att en slutsats skulle nås efter varje intervju.

2.1.3 Val av medverkande

Vid studiens start påbörjades direkt arbetet med att besluta vilka personer som var relevanta för att uppbringa ett önskvärt resultat av studien. Villkoren som sattes var att de måste bedömas ha en god insyn i föreningen samt att de ska kunna tillföra något till resultatet. Att de dessutom ska ha någon form av påverkan på förändringen som sker efter avslutad studie bedömdes också som ett viktigt kriterium.

Personerna som intervjuats har alla någon form av koppling till hur föreningen styrs. Alla kan på ett eller annat sätt vara aktuella för den förändringsprocess som studien syftar till att starta.

Med dessa villkor har följande personer intervjuats.

Anders Eklund	Klubbchef i föreningen.
Tobias Bössfall	Tidigare spelare i VIK, nu anställd som säljare i föreningen.
Jimmy Gerdin	Supporter, nu anställd som säljare i föreningen.
Stefan Holmgren	Spelare i föreningen sedan sex år tillbaka.
Niklas Koivisto	Besökare av föreningens matcher.

2.1.4 Beskrivning av intervjuer

Intervjuerna har börjat redan när mötet bokats. Jag har – oftast via telefon – berättat om studien och dess syfte. Anledningen till detta är att jag tidigt ville få intervjupersonerna införstådda i varför deras medverkan var så viktig. Samtidigt är de flesta av föreningens anställda endast

deltidsanställda så tidsaspekten var också viktig. Varje sekund av intervjutillfällena skulle alltså tas tillvara.

Vid intervjutillfällena inledde jag med att återigen berätta kort om syftet med studien. Därefter använde jag en öppen frågeställning när samtalen fortsatte. I regel blev det väldigt informella samtal där jag ofta fick gå tillbaka till min huvudsakliga frågeställning för att i slutändan få ut de precisa svar jag eftersökte.

Efter varje intervju tilläts intervjupersonen komplettera sina svar innan jag tackade för att personen tagit sig tid att delta. Jag överlämnade även kontaktuppgifter för att personen om nödvändigt behövde kontakta mig för att komplettera ytterligare.

2.1.5 Sammanställning av intervjuer

Efter varje intervju har frågorna och svaren sammanfattats renskrivits och intervjupersonen har vid tveksamheter fått möjlighet att förtydliga sina svar. Materialet har sedan fått vila innan det analyserats i relation till de tankar som uppkommit under studiens gång.

Efter att materialet fått vila har det återigen analyserats i relation till övrig inhämtad empiri. Framförallt har svar på den huvudsakliga frågeställningen ställts mot varandra där eventuella avvikelser särskilt markerats.

2.2 Observation

Observation har varit en stor del i arbetet med att samla in information. Observationerna har varit såväl medvetna som omedvetna och ägt rum under hela studien. De medvetna observationerna har ägt rum i form av att jag inför ett besök hos VIK bestämde mig för att leta efter specifika företeelser med ett förutbestämt mål. När och var dessa företeelser ägt rum har sedan antecknats och i de fall där de inte ägt rum så har jag frågat personen närmast mig om hjälp. Om detta resulterade i att målet uppnåddes så har det antecknats. Efterhand har observationerna förts in i en observationsdagbok. Observationer är ett bra sätt att upptäcka komplexa händelser i naturliga miljöer varför det var en naturlig arbetsmetod under studien (Marshall & Rossman, 2006, s 99).

2.3 Kreativ workshop

Den sista delen av min empiri utgörs av en kreativ workshop som arrangerats med föreningen. Syftet med denna var dels att involvera föreningens anställda i problematiken för min studie, att låta dem bidra till resultatet. Dessutom fanns ett dolt syfte vilket var att redan under studiens gång föra föreningen mer mottaglig för de resultat som studien skulle resultera i. För en mer ingående beskrivning av den kreativa workshopen, se Bilaga 2.

3. Teori

Här redogörs för den teori som finns inom området.

3.1 Föreningars inkomstkällor

I boken Sport och Pengar av Mats Johansson (s. 10-11) beskrivs nio viktiga inkomstkällor för idrottsföreningar:

- Sponsring är oftast den största inkomstkällan för föreningar. Föreningar säljer in sig till sponsorer på allt fler områden. Det vanligaste utbytet är medieexponering, företag betalar föreningen för att få sin logotyp eller annan reklam väl synlig för medias kameror vid föreningens evenemang. Föreningarna säljer också in olika tjänster till företagen vilket kan vara allt från tillgång till konferensrum i anslutning till evenemanget till att företaget alltid har ett antal åskådarpplatser reserverade i arenan. Även olika personalaktiviteter säljs in till företagen, exempelvis så ger en del ishockeyföreningar sina sponsorer möjlighet att låta sin personal prova på att spela ishockey (VIK Hockeys marknadsfolder, s 3). Sponsringen som tidigare kunde bestå av ren välvilja från välbärgade företag har minskat oerhört samtidigt som föreningarna omsätter stora pengar på att hitta fler sätt att sälja in sig till företagen.
- Biljettförsäljning står för en annan stor del av föreningarnas intäkter. För att ett arrangemang ska löna sig krävs det många betalande åskådare. Föreningarna måste hela tiden hitta och bearbeta målgrupper för att skapa nya möjligheter att sälja biljetter. Vissa föreningar gör detta genom att erbjuda rabatterad eller gratis entré för högstadieungdomar medan andra ibland har "ladies night" där alla kvinnor får gratis entré.
- Sändningsrättigheter till radio och tv är även det en inkomstkälla för föreningar. Genom att allt fler arenor utrustas med kameror så kan föreningarna snabbt förse medieföretagen med aktuella matchbilder. Exklusiva sändningsrättigheter i realtid säljs också även om det i Sverige i regel inte administreras av klubbarna själva. Exempelvis så säljer Svenska Fotbollsförbundet och Svenska Hockeyligan sändningsrättigheter till ligornas matcher och intäkterna från detta delas sedan mellan föreningarna.
- Även mat och dryck är en inkomstkälla för föreningarna. Vid stora arrangemang med tusentals åskådare så tjänar föreningarna stora pengar på kringförsäljning av mat och dryck. Idag byggs allt fler moderna evenemangsarenor som innehåller restauranger och pubar så försäljningsområdet växer i en stadig takt.
- Merchandise är en stor inkomstkälla för många föreningar. Man säljer tröjor, underkläder, flaggor, kepsar och egentligen allting som det går att trycka föreningens logotyp på. I regel har föreningen en egen souvenirshop i arenan men även andra distribu-

tionskanaler används, exempelvis via internet och via postorder. En del föreningar har också egna butiker i stadskärnorna där produkterna finns till försäljning. Föreningarna sköter antingen sin egen design och inköpskedja men det finns även de som säljer olika licensavtal. Det innebär att företag får köpa rättigheterna att använda föreningens logotyp på produkter som föreningen sedan får försäljningsprovision på.

- Föreningarna tjänar även pengar på försäljning av spelare till såväl svenska som utländska föreningar. Speciellt inom ishockey och fotboll förekommer stora övergångssummor på den internationella marknaden, även om den svenska i regel behandlar blygsammare summor.
- Medlemsavgifter är en annan inkomstkälla för föreningar. I såväl små som stora föreningar så är det en viktig kontinuerlig intäkt som varje år flyter in på kontot och som ligger till grund för att verksamheten ska kunna bedrivas.
- Många föreningar arbetar också med utbildning. Då erfarna idrottsledare besitter goda kunskaper inom områden som ledarskap, teambuilding och träningslära så föreläser många om detta. Idag är det en vanligt förekommande aktivitet som ofta sker i anslutning till föreningens evenemang.
- Lotterier och andra spel utgör i många föreningar en stor inkomst oavsett om det är föreningen själv som arrangerar lotterierna eller en utomstående part. Många lotterier och spel utanför idrotten skänker delar av sina intäkter till idrottsrörelsen. Även föreningarnas egna lotterier skapar intäkter för föreningen, exempel på dessa är resultatlotter och 50/50-lotter.

3.2 Den säljande produkten

Föreningar som arrangerar matcher säljer i första hand inte en fysisk biljett utan man säljer en upplevelse. Upplevelsen innebär mer än själva matchen och behandlar i princip allt som händer från att kunden anländer till parkeringen tills att han/hon lämnar densamma. Skyltning och information utanför arenan, biljettkontrollantens bemötande och allt som händer påverkar kundens upplevelse av produkten (Johansson, 1994, s 23).

”En match skall vara ett fyrverkeri av känslor” (Johansson, 1994, s 100).

Citatet ovan beskriver precis vad lyckade arrangemang handlar om. Det handlar om en helhetsupplevelse där allt som görs i slutänden syftar till att förstärka upplevelsen av det som sker i matchen.

Mats Johansson beskriver i boken Sport & Pengar (s. 102-109) scenariot vad som händer när åskådaren besöker arrangemanget steg för steg:

Inför matchen:

- När åskådaren anländer till parkeringen utanför arenan bör skyltar finnas uppe som visar åskådaren var han eller hon kan hitta rätt entré. Om biljetter till evenemanget köps utanför bör skyltar tala om detta och var inköpsställena finns. En del åskådare kommer från andra städer och föreningen bör då via sin hemsida informera om hur dessa hittar till arenan.
- Intrycket åskådaren får av arenan vid första anblicken är oerhört viktigt, att man bara får en chans till ett första intryck känner de flesta till. Arenan bör ge ett fräscht intryck och skapa positiva associationer hos åskådaren. Om evenemanget sker på kvällen och det är mörkt ute bör arenan vara väl upplyst och ge intrycket av att det är en varm och fräsch plats.
- När åskådaren kommer till entrén är det viktigt att han direkt genom skyltar och personal informeras om var han ska gå in. Funktionärer bör även finnas i ankomsthallen för att svara på eventuella frågor som besökarna kan tänkas ha.
- Åskådarplatserna är i moderna arenor ofta bestämda men även onummerade platser förekommer. Funktionärer bör finnas utplacerade för att välkomna och informera åskådaren om var dennes plats är.

Under matchen:

- Matchstarten är för många oerhört viktig. Här tar sig idrottarna in på spelplanen under ljud, ljus och specialeffekter för att motta publikens jubel. Ett välplanerat intro av spelarna syftar till att höja stämningen till max inför matchstarten.
- Ljussättningen har stor påverkan på upplevelsen av arrangemanget. Genom att belysa spelplanen och inte publiken tas många störande moment bort. Spotlights är en teknik som ger de ansvariga för ljussättningen möjlighet att snabbt och enkelt uppmärksamma olika skeenden i matchen eller på läktaren.
- Ljudet i arenan har även det oerhört viktigt. I äldre arenor är det ofta undermåligt men i moderna evenemangsarenor desto bättre. Vad som spelas och när det spelas är även det en viktig del då musiken som spelas till stor del påverkar publikens reaktioner och möjligheter att leva sig in i matchen.

I pausen:

- Mat och dryck är en naturlig del av evenemangsupplevelsen. Det finns lika många olika sorters mat som det finns smaker. Skyltar samt funktionärer bör finnas utplacerade för att informera om var åskådaren kan finna just sin favoritmat och favoritdryck.

- Aktiviteter i pausen är ett bra sätt att hålla publiken sysselsatt. Många föreningar väljer att göra något på spelplanen, exempelvis dansuppvisningar eller tävlingar. Även i utrymmena under läktarna bör aktiviteter finnas som håller stämningen uppe.

Efter matchen:

- Funktionärer bör finnas utplacerade och tacka åskådarna på väg ut, exempelvis genom att tacka för matchen och välkomna dem tillbaka nästa hemmamatch. Att marknadsföra nästa match via högtalarsystemet är också en god idé.

3.3 Drivkrafter bakom förändring

I boken Förändringsarbete i organisationer så berättar författarna Mats Alvesson och Stefan Sveningsson om interna och externa drivkrafter som ligger bakom organisationsförändring.

Författarna berättar om interna och externa drivkrafter samt hur det ofta är svårt att skilja på dessa. Ofta sammanfaller de och blandar sig varpå de är svårdefinierade. De externa kan vara politiska, tekniska, kulturella, demografiska, ekonomiska och marknadsmässiga krafter. De interna kan istället ha att göra med nya människor i organisationen eller en snabb expansion som gör att organisationen måste förändras (Alvesson & Sveningsson, 2008, s 27).

3.4 Kontextuella initiativ

Bo Ahrenfelt skriver i boken Förändring som tillstånd om kontextuella initiativ. Där berättar författaren om små, till synes obetydliga, kontextuella faktorer som kan visa sig ha stor påverkan på organisationen. De kan till och med avgöra villkoren för en hel marknad.

Ett särskilt intressant exempel är när författaren beskriver en tv-tittares beteende med respektive utan fjärrkontroll.

Utan fjärrkontroll så slår tv-tittaren på en kanal och sätter sig bekvämt i fåtöljen. Han upptäcker sedan att kanalen han slagit på inte riktigt faller honom i smaken varpå han reser sig, går de fyra stegen fram till tvn och byter kanal. Han går sedan tillbaka till fåtöljen och sätter sig ner. Än en gång upptäcker han att programmet som visas inte faller honom i smaken. Han upprepar då proceduren och går fram till tvn för att byta kanal. Författaren frågar sig då hur länge tv-tittaren orkar gå fram och tillbaka för att byta kanal. Därefter drar han slutsatsen att tv-tittaren så småningom nöjer sig med en kanal och minskar kraven på det han tittar på.

Med fjärrkontroll blir däremot situationen annorlunda. Tv-tittaren navigerar snabbt mellan kanalerna i jakt på det nyhetsprogram han för stunden vill se och till slut hittar han det, utan någon större ansträngning (Ahrenfelt, 2001, s 75).

4. Empirisk undersökning

Här presenteras resultatet av den empiriska undersökning som genomförts. Det huvudsakliga underlaget baseras i de intervjuer som gjorts samt av observationer gjorda vid besök hos föreningen.

4.1 Den rådande situationen

VIK har idag ett publiksnitt på 2394 åskådare per match vilket i publikligan innebär att man har det sjätte bästa publiksnittet i serien. Föreningar har dock budgeterat med ett publiksnitt på 2500 åskådare vilket är oroväckande inför framtiden.

”Vi har budgeterat med 2500 åskådare per match och där är vi inte ännu.” – Intervju med klubbchef Anders Eklund, 2008-11-24

Snittet säger dock inte allt då man mot Leksands IF hade 5043 åskådare (2008-09-27) samtidigt som man mot Mariestad Hockey endast hade 1272 åskådare (2008-12-12). Den här studien syftar till att öka åskådarantalet på föreningens matcher långsiktigt så detta är i högsta grad relevant för studien.

Rk	Team	Home		
		GP	Spect.	Avg.
1	Leksands IF	12	63779	5314
2	IF Malmö Redhawks	12	60011	5000
3	IF Björklöven	14	40753	2910
4	AIK IF	12	30737	2561
5	Växjö Lakers HC	14	34898	2492
6	VIK Västerås HK	14	33529	2394
7	Mora IK	13	27877	2144
8	IK Oskarshamn	14	28306	2021
9	IF Troja-Ljungby	14	25894	1835
10	Mariestad BoIS HC	13	21683	1667
11	Bofors IK	13	20791	1599
12	Borås HC	13	18429	1417
13	Nybro Vikings IF	13	17273	1328
14	Almtuna IS	13	14529	1117
15	IF Sundsvall Hockey	14	14038	1002
16	Huddinge IK	13	6128	471

Attendance 08/09, swehockey.se

Vid en intervju med en av föreningens säljare så undrade jag vad man från klubbens marknadsavdelning gör för att få fler åskådare på matcherna vilket avslöjade något chockerande men intressant:

”I dagsläget arbetar ingen på marknad med den frågan. Vi säljer produkten VIK Hockey till företag och arbetar bara med att öka sponsorintäkterna eftersom det är de som ger de största intäkterna” – Intervju med säljare Tobias Bössfall, 2008-11-20.

4.2 Observationer

Jag har tagit hjälp av observationer för att kontrollera och hitta ny information för studien. Observationerna har gått till så att jag besökt en ishockeymatch och Västerås centrum för att leta efter specifika saker. Hur lång tid det tagit och hur mycket ansträngning som behövts från min sida har varit centrala delar som observerats. Det är trots allt sådant som spelar in i en vanlig åskådares upplevelse av det aktuella scenariot.

4.2.1 Observation vid ishockeymatch

Jag besökte ishockeymatchen mellan VIK och Oskarshamn lördagen den 22 november 2008. Målet med besöket var att ta reda på hur en förstagångsbesökare upplever hur VIK sköter försäljningen av sittplatsbiljetter. Under besöket noterades det att inga skyltar som berättade det-

ta fanns synliga. Personalen i entrékiosken kunde inte hjälpa, de arbetar för arenabolaget och inte för VIK. Jag frågade en person i foajén som då hänvisade mig till ett litet bord i hörnet av ankomsthallen där biljetterna såldes.

4.2.2 Observation i Västerås centrum

Fredagen den 19 december 2008 valde jag att besöka Västerås centrum för att själv utreda hur situationen i staden förhåller sig. Det uttalade målet inför besöket var att aktivt söka efter information om VIK:s nästa match (lördagen den 27 december 2008). Observationen pågick under ca två timmar där jag besökte gallerior och sportbutiker i centrum men någon information om den stundande ishockeymatchen hittades inte. Överhuvudtaget så hittades ingenting som vittnar om att VIK existerar i staden med ett enda undantag, nämligen de souvenirer som sportbutikerna säljer.

4.3 Påverkansfaktorer

Vid en kreativ workshop som arrangerades med föreningen den 11 december 2008 (se Bilaga 2) diskuterades vilka faktorer som påverkar om människor besöker matcherna eller om de väljer att stanna hemma. De faktorer som tankeverkstaden arbetade fram var följande:

- **Sportsliga resultat**

De sportsliga resultaten har givetvis en stor inverkan på publiksiffrorna. Enligt klubbchef Anders Eklund så har föreningen en trogen publikskara på ca 1500 åskådare som i princip alltid går oavsett resultat. De sportsliga resultaten i en typisk seriematch kan då påverkas med 300-400 personer fler eller färre beroende på tidigare resultat.

- **Privatekonomi**

Åskådarnas privatekonomi är en stor påverkansfaktor för om de besöker matcherna eller inte. Hockeyallsvenskan är en intensiv serie där klubbarna ibland har tre hemmamatcher på en vecka. För en familj med två vuxna och två barn innebär det en kostnad på ungefär 900 kronor i bara entréavgift. Utöver det tillkommer kostnader för resa till arenan, godis till barnen, en kopp kaffe i pausen mm. På en månad kan det alltså bli väldigt mycket pengar för en familj som går mycket på hockey.

- **Familj och andra aktiviteter**

Fritidsaktiviteter och familjelivet tar sin beskärda del av åskådarnas vardag. Veckorna är fyllda av barnens egna sportaktiviteter, shopping på stormarknader och andra tidskrävande aktiviteter. Utöver detta så ska åskådarna dessutom hinna med att gå på hockey. Ibland finns helt enkelt inte tid över för detta.

- **Tillgänglighet**

Den fysiska tillgängligheten är viktig för åskådarna. De senaste åren har VIK:s arenaområde varit under ombyggnad vilket försvårat möjligheterna till parkering nära arenan. Detta har resulterat i ett synligt publikbortfall. Dessa ombyggnationer har också påverkat möjligheterna att ta bussen till matcherna vilket även det hindrar människor från att gå. Det blir helt enkelt för omständigt att ta sig till arenan.

- **Matchtid**

När matcherna spelas påverkar i stor grad publiksiffrorna. Matcher som spelas på fredagar (19.00) och söndagar (16.00) tenderar till att ha färre besökare än onsdagsmatcher (19.00) som är den veckodag då flest personer besöker matcherna.

4.4 Föreningens marknadsstrategi

Idag marknadsför sig VIK mot sponsorer då det är dessa som genererar de största pengarna för föreningen. Man marknadsför produkten VIK genom regelbundna företagsbesök där man berättar om föreningen och vilka erbjudanden man har att sälja till företaget. Studerar man föreningens marknadsfolder så visar den att klubben erbjuder företag en mängd olika sätt för sponsring. Man erbjuder bland annat företagshockey där företag bjuds in till ABB Arena och får prova på att spela hockey. Därefter följer middag i arenans restaurang. Andra sätt är att företagen köper säsongskort för att erbjuda sina anställda möjligheter att gå på hockey eller att ta med kunder på hockey.

Just aktiviteter för företagen som sponsrar är något som man arbetar mycket med. Man har bland annat startat VIK-Verket som är ett nätverk för företagare. I december 2008 hade man ca 70 företag anslutna till nätverket. Att tillsammans besöka bortamatcher och att träffas i ett VIP-rum inför matcherna är några aktiviteter som nätverket bedriver. Man träffas även några gånger per säsong och har nätverksfrukostar.

Vid en intervju med säljare Tobias Bössfäll togs ämnet marknadsstrategi upp och då blev det uppenbart varför många upplever marknadsföringen mot vanliga åskådare som undermålig:

”Vi har helt enkelt inte bedömt de vanliga åskådarna som den högst prioriterade gruppen att arbeta med” – Intervju med säljare Tobias Bössfäll, 2008-11-20.

Detta verkade vara ett väldigt annorlunda val av strategi då det ofta talas om publiken som en föreningens största resurs. Tobias Bössfäll ombads då förklara valet och han sammanfattade det då i följande ekvation (se nästa sida).

Fler sponsorer → Större intäkter

4.5 Helhetsintryck av produkten

För att ta reda på hur olika människor upplever produkten VIK har både en hockeybesökare och en spelare i föreningen intervjuats. Valet att intervjua en spelare är intressant då just spelarna upplever arrangemanget från isen men aldrig från läktaren varpå det är en intressant röst som ofta aldrig kommer till tal i dessa frågor.

4.5.1 Intervju med en ishockeybesökare

Niklas Koivisto är sedan 15 år tillbaka en flitig besökare av VIK:s matcher. Han är styrelseledamot i VIK:s officiella supporterförening och arbetar mycket med att skapa en trevlig inramning i form av flaggor och sång på hejarklackens läktarsektion. Intervjun genomfördes den 11 december 2008.

Hur upplever du stämningen i Västerås dagarna innan match? Är det laddat eller avslaget?

”Totalt avslagen. Jag är visserligen en stadig besökare så jag har alltid koll på när det är match på gång. Men det är väl lite så, är man inte intresserad så vet man inte när VIK spelar. Där tycker jag att klubben kan göra ett bättre jobb med att marknadsföra sig”

Du åker till ABB Arena varje gång VIK spelar. Hur upplever du matcharrangemangen?

”Just nu är ju det första intrycket värdelöst eftersom det pågår byggnationer så infarterna och parkeringsmöjligheterna är ju väldigt begränsade. Det kan visserligen inte VIK påverka men det är vad man som åskådare möts av när man åker till matcherna. Överlag ger intrycket i arenan ett väldigt rutinerat intryck, det är dåligt med hänvisningar om vart man ska gå om man ska köpa biljetter osv. Väl inne i arenan känns det också väldigt kallt, man möts inte av ett leende som hälsar en välkommen av klubbens funktionärer. Sånt är lite tråkigt faktiskt. Dålig musik och en speaker som inte alls låter engagerad sänker också helhetsintrycket.”

Du är en supporter med känningar både här och där ibland besökarna. Vad upplever du är den avgörande orsaken till de sjunkande publiksiffrorna?

”De sportsliga resultaten i kombination med arrangemangen. Folk får helt enkelt inte valuta för pengarna när de besöker matcherna. Att betala 400-500 kronor för att ta familjen på en hockeymatch är nog inte så attraktivt när arrangemanget är undermåligt och laget inte spelar bra. Upplevelsen blir inte tillräckligt bra för att det ska vara värt pengarna. Då kan andra aktiviteter som att gå på bio vara mer intressanta, då vet du ju vad du får”

Om du – med fria händer – fick påverka haussen kring matcherna och matcharrangemangen, vad skulle du göra då?

”Fria tyglar? Jag skulle anställa en event manager som bara jobbar med att marknadsföra varje match som ett event. Han skulle sedan få arbeta med att förbättra upplevelsen för besökarna när de väl är i arenan. På så sätt kommer de tillbaka. Idag är det alldeles för slätstruket, klubben verkar förutsätta att publiken kommer och sen blir man besviken när den inte gör det.

4.5.2 Intervju med en ishockeyspelare

Stefan Holmgren har spelat i VIK de sex senaste säsongerna. Förutom i VIK har han även spelat i flera andra klubbar i såväl Sverige som utlandet. Stefan räknas av många som en av de största profilerna i klubben mycket tack vare lojaliteten han visat mot föreningen. Intervjun genomfördes den 9 december 2008.

Hur upplever du stämningen i Västerås dagarna innan match? Är det laddat eller avslaget?

”Det är väldigt avslaget måste jag säga. Visst, VLT (Västmanlands läns tidning, eg anm.) skriver nästan alltid en artikel inför varje match och klubben har en liten blänkare i tidningen men annars, nej, det är verkligen avslaget. För några år sedan minns man ju att VIK hängde ut en banderoll vid motorvägen som berättade att det var match på gång men nu händer ingenting sådant. Är man inte intresserad av hockey så vet man nog inte om att det är match på gång.”

Du har ju spelat i fler klubbar än VIK, var det samma sak där eller var det ett annat drag kring klubben? Berätta lite!

”Ja, det har ju blivit några klubbar genom åren. Jag spelade ju två säsonger i Mörrum och där var det mycket större drag på stan innan matcherna. Nu är i och för sig Mörrum en mindre stad än Västerås men gick du och handlade på ICA en matchdag så stod personalen iklädda matchtröjor, på taxibilarna och bussarna fanns det flaggor som berättade att det var hockey ikväll. Även i Trondheim i Norge var det lite samma sak. Visserligen var det färre åskådare på matcherna i dem städerna men ändå, det var drag och som hockeyspelare kändes det häftigt att orten brydde sig så pass mycket om sitt hockeylag.”

Hur upplever du matcharrangemangen? Som spelare, påverkar detta dig och i sådana fall, hur?

”Självklart påverkas man av hur arrangemangen utformas, i alla fall indirekt. Det är såklart mer inspirerande att spela inför 5000 åskådare som står upp och sjunger än 1500 åskådare som är tysta och sitter ner. Allt omkring påverkar ju

också, spelar speakerbåset avslagen musik på uppvärmningen är det svårare att tagga till än om det är snabb pumpande musik som spelas”

Det är visserligen inte din arbetsuppgift men om du – med fria händer – fick påverka haussen kring matcherna och matcharrangemangen, vad skulle du göra då?

”Jag skulle nog påverka prissättningen på matcherna i första hand. Det kostar trots allt väldigt mycket pengar för en familj som ofta vill gå och se oss spela. Sen att skapa en atmosfär i Västerås där folk inte ska kunna missa att när VIK spelar match vore nog något. Banderoller vid vägarna, affischer i centrum, flaggor på bussar. Det finns mycket man kan göra.”

5. Diskussion

Grundfrågan för den här studien lyder ”Hur kan en idrottsförening skapa affärsmöjligheter genom sitt nätverk?”. Den frågan kommer jag ägna resten av studien till att besvara.

Genom den här studien har jag kommit väldigt nära föreningen och jag anser mig ha god grund att göra bedömningen att VIK idag har ett brett nätverk. Föreningens problem idag är inte avsaknaden av ett nätverk utan att man inte utnyttjar det tillräckligt väl. Man har fastnat i gamla vanor där de traditionella affärsskapande åtgärderna vidtagits men där har det också stannat. Idag arbetar föreningen föredömligt med att värva sponsorer och få dem fortsatt engagerade.

Dessvärre så har man valt att helt släppa den numerärt största gruppen i föreningens värdenätverk – nämligen publiken. Att ha ett publiksnitt på exempelvis 5000 åskådare skapar bättre förutsättningar inför ett sponsormöte än om föreningen endast har ett snitt på 1500 åskådare, det säger sig självt. Sponsorerens mål är att få ut maximal exponering av sina företag genom sin sponsring. Att föreningen fortsätter arbetet med att locka publik till matcherna ser jag som fundamentalt inför framtiden.

Jag skriver ”fortsätter” för arbetet har faktiskt påbörjats under den här studiens gång. I och med den kreativa workshop som arrangerades den 11 december 2008 så har föreningen nu påbörjat sitt arbete även om det kommer krävas en fortsättning och uppföljning.

Vad föreningen måste göra är att omedelbart sätta sig ner och utveckla en strategi för hur man ska utnyttja sitt värdenätverk. Idag sker det endast sporadiskt och man behöver en utstakad väg för hur detta ska ske.

Under det amerikanska presidentvalet 2008 så använde senator Barack Obama nätverkssidan Facebook på internet för att nå ut till sina väljare. Det okonventionella valet baserades på att många människor som annars inte röstar eller ens bryr sig om politiken på sidan. Barack

Obama vann senare valet och blir USA:s nästa president. Man kan fråga sig vad detta har för relation till affärsutveckling inom ishockeyföreningen VIK och det är egentligen ganska självklart. VIK:s problem idag är att man har för få åskådare på sina matcher. Studien visar att detta till stor del kan bero på att invånarna i Västerås helt enkelt inte vet om att VIK spelar. Samtidigt vill man attrahera målgrupper som annars inte besöker matcherna. Att använda sig av Facebook för att informera och attrahera kan således vara ett genidrag för att med små resurser kunna informera väldigt många människor.

Det här är bara ett exempel på en okonventionell åtgärd som föreningen kan överväga för att öka sina publiksiffror. Att just öka publiksiffrorna ser jag som självklar etta på föreningens prioriteringslista. Jag tänker tillbaka på ekvationen säljaren Tobias Bössfall ritade upp för mig vid en intervju. Där beskrev han enkelt att fler sponsorer innebär större intäkter till föreningen som en motivering till varje marknadsavdelningen arbetar med endast sponsorer. Jag skulle vilja ändra den till följande ekvation.

Fler åskådare → Ännu fler sponsorer → Ännu större intäkter

De flesta skulle nog hålla med om att denna stämmer in bättre på verkligheten. Så frågan är vad föreningen ska göra för att kunna utnyttja sitt värdenätverk för att få fler åskådare till matcherna. Jag har under den här studien utvecklat ett värdenätverk relevant för min forskningsfråga och detta nätverk kommer nu att presenteras.

6. Analys

Här presenteras och analyseras VIK:s värdenätverk i relation till studiens frågeställning. Jag har valt att dela in värdenätverket i två delar. I den första presenterar jag vilka som utgör föreningens värdenätverk samt hur de samverkar med föreningen. I den andra delen presenterar jag hur föreningen kan skapa en samverkan även mellan de värdeskapande grupperna.

6.1 De tolv värdeskapande grupperna

För dagens VIK har jag konstaterat att det främst finns tolv värdeskapande grupper i föreningens värdenätverk. Dessa presenteras här en och en med innan de presenteras på sin plats i värdenätverket. Därefter presenteras förslag på hur VIK kan få dem att samverka för att skapa ett värdenätverk som gynnar alla parter.

Ishockeyförbundet

Svenska Ishockeyförbundet har en direkt påverkan på VIK:s möjligheter att locka publik till matcherna. Tid och datum har stor påverkan på om människor väljer att gå på idrott, det är ett välkänt faktum inom idrottsvärlden. Kan VIK påverka Svenska Ishockeyförbundet att planera matcherna bättre för VIK så har man goda förutsättningar för bättre publiksiffror. Ett exempel

kan vara att matcher som är välbesökta oavsett datum läggs i slutet av månaden. Välbesökta matcher är dessutom bra marknadsföring för såväl sporten som ligan.

Sponsorer

Föreningens sponsorer kan ha en indirekt påverkan på publiksiffrorna. Rent allmänt så ger fler sponsorer större ekonomiska medel för föreningen att värva spelare för. Bättre spelare innebär bättre ishockey vilket genererar publik. Mer precist kan föreningens sponsorer involveras mer i matcharrangemangen. Ett exempel kan vara att en eller flera sponsorer bjuder åskådarna på ishockey. Då förlorar inte föreningen intäkter i form av entréavgifter samtidigt som sponsorererna får goda möjligheter att förknippas med något positivt.

Västerås kommun

Jag hävdar att det definitivt ligger i Västerås kommuns intresse att VIK:s matcher är välbesökta. Vid välbesökta matcher och goda sportsliga resultat så ökar medieexponeringen av Västerås som en framgångsrik stad. Att man erbjuder nya medborgare i staden fribiljetter till en valfri match är ett sätt att få människor att känna sig välkomna. Samtidigt skapar man goda förutsättningar för den lokala idrottsrörelsen.

Skolor

I skolorna befinner sig VIK:s framtida besökare och för att få dem till matcherna krävs åtgärder. Föreningen kan låta spelare besöka skolorna för att tala om idrott, kost och hälsa samtidigt som de delar ut fribiljetter till nästa match. Det kan vara ett bra sätt att få ungdomar intresserade av sporten i allmänhet och VIK i synnerhet.

Andra ligor

Andra ligor som NHL (USA och Kanada), KHL (Ryssland), schweiziska och finska ligan kan med fördel utnyttjas för samarbeten. VIK är i underhållningsbranschen och då krävs det omväxling för att tillgodose kundernas behov. Att påbörja samarbeten med utländska klubbar kan vara en väg att gå. Utbyte av spelare och ledare kan skapa ett intresse bland besökarna.

Rocklunda Restaurang & Bistro

Restaurangen i ABB Arena är relativt ny i värdekedjan och har en stor potential att locka åskådare. Redan idag har man ett väl utvecklat samarbete med VIK gällande sponsorerna men tyvärr har de vanliga åskådarna åsidosatts. Vid en typisk match kan åskådarna välja att äta och dricka i bistron som står öppen innan, under och efter matcherna. Jag hävdar att man bör utöka samarbetet med VIK för att skapa heltäckande arrangemang. Besökarna ska inte behöva köpa en matchbiljett, gå in på matchen och sedan få ett infall att gå till restaurangen och äta. VIK ska kunna erbjuda en evenemangsbiljett där middag och hockey finns på samma biljett. Den typen av arrangemang kan attrahera människor som i vanliga fall inte besöker matcherna. Restaurangen gynnas av detta då intäkterna och intresset för deras bistro-avdelning ökar.

Västerås Citysamverkan

Handlarna i Västerås är en grupp som också kan ha påverkan på att marknadsföra VIK. Ett problem föreningen har idag är att invånarna i Västerås inte vet om när det är match och här kan handlarna ha en stor påverkan. ICA som är en stor sponsor till VIK kan exempelvis påverkas att man låter sin kassapersonal arbeta iförda VIK:s matchtröjor på matchdag. Även andra butiker i framförallt Västerås centrum kan hjälpa till att marknadsföra VIK genom att hänga upp flaggor, halsdukar, spelscheman och liknande i butikernas entréer.

För att butikerna ska vara intresserade av detta krävs det dock att de har någon möjlighet att tjäna pengar på det. Ett av mina förslag är att man från VIK:s sida går in och sponsrar dessa butiker med matchbiljetter. Med dessa biljetter kan butikerna sedan marknadsföra sig med olika erbjudanden i stil med "Handla för 500 kr och få en matchbiljett". Detta kan vara särskilt lukrativt för större matbutiker som ICA Maxi, Willys och Coop Forum.

Media

Media kallas oftast för "den tredje stadsmakten" av anledningen att media har oerhört stor makt i samhället. Det stämmer även in i det här fallet. Media utgörs främst av tv, tidningar och radio vilka bevakar det som händer i samhället - så även idrotten. Den största lokala tidningen i Västerås heter Västmanlands Läns Tidning (VLT) och man rapporterar frekvent inför och efter varje match VIK spelar. VLT:s mål med rapporteringen är att tillgodose sina läsares behov och göra det på ett så bra sätt att fler läsare tillkommer. Detta kan kombineras med att VIK vill ha större medieexponering för att fler människor ska besöka matcherna.

Idag arbetar VIK:s marknadsavdelning med något som man kallar VIK-TV. Det går ut på att man producerar reportage och matchbilder som man sedan publicerar på föreningens officiella hemsida. Tyvärr så når dessa filmer en väldigt liten krets människor eftersom få besöker hemsidan. Min tanke är att VIK bör initiera ett samarbete med VLT där man ställer upp och levererar reportage till VLT:s hemsida. VLT får då en bättre bevakning av den lokala idrotten samtidigt som VIK får ökad exponering.

Publik

Publiken är som den här studien visar VIK:s viktigaste resurs. Det är tack vare publiken som föreningen kan gå till sponsorer och ha ett värdeskapande erbjudande att sälja och det är tack vare trogna besökare som föreningen kan avancera i seriesystemet.

Publiken köper produkten VIK och förväntar sig en mängd olika intryck av den produkten. Först och främst kräver man en högklassig produkt i form av bra ishockey. Dessutom så kräver publiken en rad andra saker. Det ska vara enkelt att hitta sin plats i arenan, det ska inte vara för långa köer till kioskerna och parkeringsmöjligheterna ska vara bra utanför arenan. Det är alltså en helhetsupplevelse föreningen säljer till sina kunder.

Andra föreningar

VIK är Västmanlands högst placerade ishockeylag i seriesystemet men det innebär inte att man inte bör titta även nedåt. I orter omkring Västerås finns det ett stort hockeyintresse och det bör föreningen ta vara på. Sedan tidigare finns det samarbeten med andra föreningar rörande spelare och ungdomsverksamheter men jag vill se att man utvecklat detta samarbete ännu mer. Att bjuda in ungdomar i föreningar utifrån till ABB Arena är ett första steg i rätt riktning. För många av ungdomarna är det deras första kontakt med VIK så upplevelsen måste bli positiv. Orter som Arboga, Kungsör, Hallstahammar, Kolbäck, Skultuna, Surahammar m.fl. ligger mindre än en timmes bilfärd från Västerås. Det innebär att dessa ungdomar definitivt kan utgöra den framtida åskådarskaran på föreningens matcher.

Internet

Internet är en resurs som används sparsamt inom dagens VIK. Man har en hemsida med relativt låg uppdateringsfrekvens i jämförelse med andra föreningars hemsidor men det är också allt. Att ett stort problem för VIK idag är att locka nya människor till matcherna är redan fastställt och jag tror att en stor del av svaret finns på just internet. På olika sociala nätverkshemsidor, exempelvis Facebook, så finns de flesta yngre människorna registrerade. Att använda sig av detta för att marknadsföra VIK och föreningens matcher borde vara en självklarhet enligt mig.

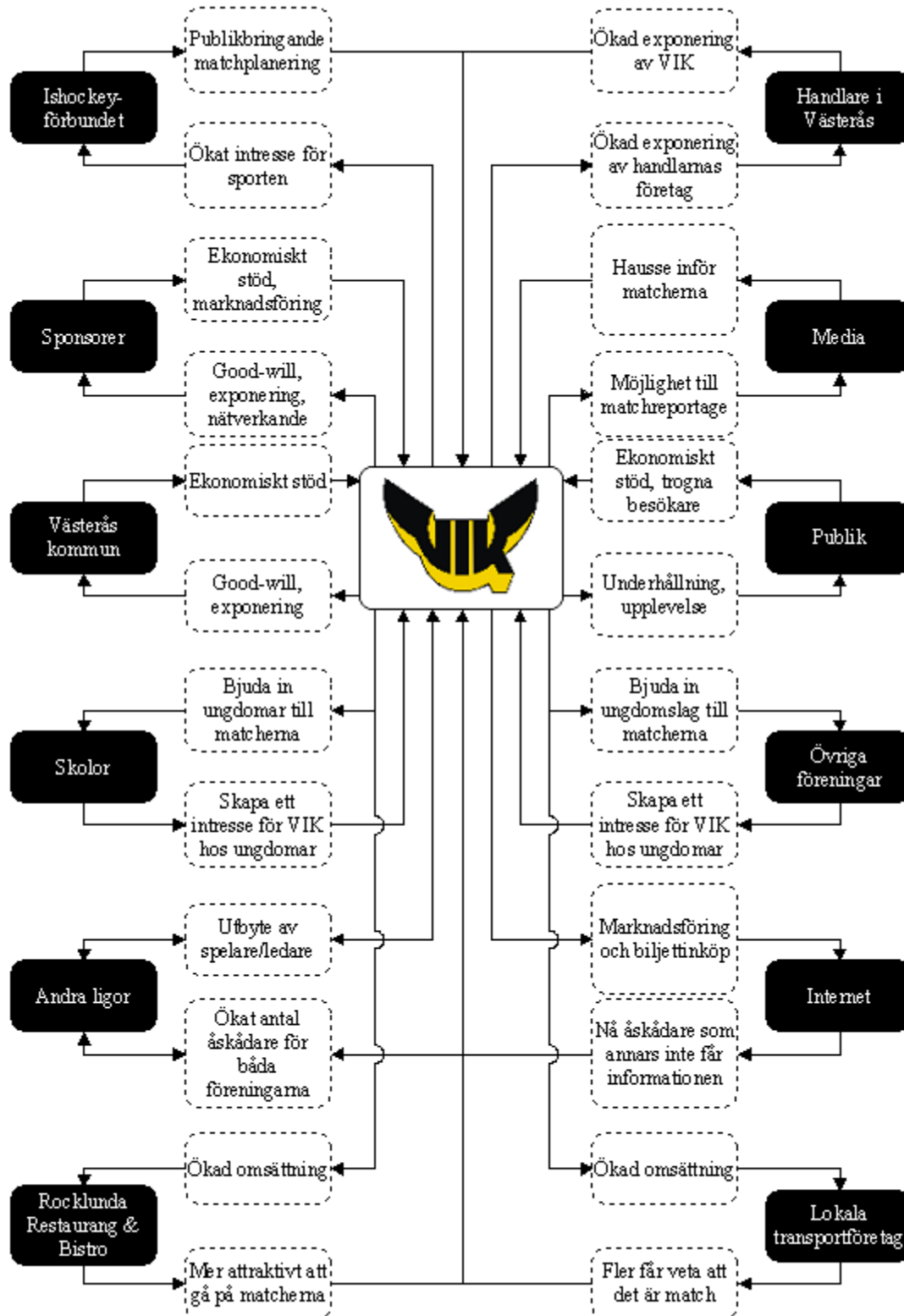
Lokala transportföretag

Många människor använder sig dagligen av bussar och taxibilar för att transportera sig till jobb, skola och andra platser. Företagen som tillhandahåller dessa tjänster bör VIK utnyttja för att attrahera fler åskådare till sina matcher. Detta kan ske i form av att företagen i samarbete med VIK börjar med särskilda hockeyresor där bussar går direkt till arenan från olika knutpunkter i staden och hem samma väg efter matchen. Detta skulle förenkla resorna till och från arenan för publiken och kunna attrahera nya åskådare som idag inte kan ta sig till arenan på egen hand. Samtidigt skulle bussbolaget få fler kunder och tjäna pengar den vägen.

Även taxiföretagen i Västerås kan involveras i liknande kampanjer, i synnerhet på fredagsmatcher då en del av publiken snabbt vill komma in till centrala delarna av staden efter matchen. Marknadsföring hos både buss- och taxibolagen genom flaggor på bussarna respektive bilarna som visar att VIK spelar match är också ett billigt men effektivt sätt att uppmärksamma
ma VIK på.

6.2 VIK:s värdenätverk

De tolv värdeskapande grupperna utgör tillsammans VIK:s värdenätverk enligt följande.



6.3 Det utvidgade värdenätverket

För att VIK ska kunna utnyttja sitt värdenätverk maximalt för att få fler åskådare till sina matcher så krävs det inte bara att VIK interagerar separat med de olika grupperna. Det krävs att föreningen i nästa steg börjar arbeta för att de olika grupperna även ska skapa mervärde för varandra.

Här presenteras förslag på den karaktär av interaktion som föreningen kan arbeta med att skapa i sitt värdenätverk

Media är en viktig grupp som interagerar med VIK och VIK:s publik dagligen. Det sker i form av tv-sändningar, tidningar och via radio. I regel handlar det dock alltid om en monolog snarare än en dialog. Media matar sin målgrupp med intressant information utan att mottagarna har möjlighet att interagera. Detta skapar ett mellanrum mellan föreningens publik och de olika medierna. Detta missgynnar media då rapporteringen blir mindre intressant för publiken som man faktiskt riktar sig till. Samtidigt missgynnas publiken då de matas med en rapportering som de inte alltid kan relatera till.



Förslaget är att media skapar panelgrupper bestående av personer i föreningens närhet. Att på matchdagar ha en paneldebatt i radio med representanter från föreningen, åskådare och eventuellt andra inblandade skulle troligtvis attrahera de intresserade mer än när man endast nämner matchen och förutsättningarna. Samma sak går att applicera i de lokala tidningarna, regelbundna åskådare som bloggar om VIK och deltar i frågepaneler på matchdagar. På så vis skapas ett mervärde för såväl medieföretagen som deras målgrupper. Det mervärdet gynnar indirekt VIK då föreningen får uppmärksamhet man annars inte skulle fått.

Att utnyttja internet för att skapa mervärde för sin publik och sina sponsorer är något som VIK inte gör nämnvärt idag. En idé är att föreningen utvecklar ett portalsystem bestående av en community på sin hemsida. På det sättet skapar man en användarnytta hos sina åskådare där publiken kan logga in dagligen för att få information om läget i laget och föreningen. Samtidigt kan man låta sina sponsorer rikta erbjudanden och exponering mot åskådarna. Erbjudanden från exempelvis en ICA-butik i en av stadens stadsdelar kan enkelt presenteras för besökare som registrerat att de bor i närheten. Samtidigt kan portalen verka för att skapa en större kännedom för åskådarna. En enkel sms-tjänst där såväl sponsorer som vanliga ishockeybesökare får ett



sms varje matchdag med information om förutsättningarna inför matchen. På så vis avhjälper man problemet att många människor idag inte vet om när det är match.

6.4 VIK:s organisation

Om det ska bli möjligt att utnyttja VIK:s värdenätverk så krävs det enligt mig först och främst en förändring i VIK:s organisation. Man måste inse vikten av en stor publikskara och aktivt börja arbeta med att få mer publik till matcherna. Det som först och främst krävs är en drivkraft att vilja förändra sig och bli bättre. Första steget mot detta är en attitydförändring hos de anställda där de börjar ta frågan på allvar. Genom en kreativ workshop som anordnades i december 2008 så har en blygsam grund till detta lagts och nu måste föreningen fortsätta arbeta med frågan.

Idag arbetar ingen på föreningens marknadsavdelning med att få mer publik till matcherna eller att förbättra arrangemangen för de som är där. Detta är det man bör prioritera högst för att förändra. Föreningen har idag en evenemangsansvarig men den personen är ideellt arbetande för föreningen. Att arbeta fulltid med att förbättra evenemangen och tillsammans med marknadsavdelningen marknadsföra dem ut mot invånarna i Västerås är alltså inte realistiskt.

Tidigare i studien har det talats om kontextuella initiativ (s 14) och jag anser att en person som är anställd för just publik- och evenemangsfrågor kan utgöra fjärrkontrollen i exemplet. Fortsätter föreningen som idag så kommer man ha sin trogna publikskara som går i ur och skur men det kommer aldrig bli mer än så. Utökar man däremot organisationen med en person som arbetar med dessa frågor så finns det möjligheter att kunna attrahera nya målgrupper och då vinna marknadsandelar från andra idrottsföreningar i staden. Det är trots allt vad det handlar om, VIK som ishockeyförening håller på med idrott och VIK som organisation verkar för att skapa resurser för idrottsverksamheten.

8. Rekommendation

Min slutsats efter att ha genomfört den här studien är att VIK är såväl en idrottsförening som en organisation på frammarsch. Man har idag goda förutsättningar inför framtiden med såväl bra spelare på planen som duktiga människor i organisationen.

En åtgärd föreningen bör vidta direkt är att öka förståelsen för sina kunder. Människorna som arbetar för VIK genomgår idag inte samma process som åskådarna. Medan publiken anländer till parkeringen, går in genom vändkorsen och sätter sig på läktaren så går de anställda in på baksidan, rakt in i hallen och sätter sig. Detta skapar en gråzon mellan föreningen och deras kunder och den måste försvinna omgående. Min rekommendation i den frågan är att VIK utnyttjar samma system som IKEA använt sig av. Man bör låta föreningens anställda genomgå samma process som de vanliga besökarna upplever när de besöker arrangemangen. Under tiden bör dessa ges möjlighet att anteckna förbättringsförslag som senare kan utredas och åtgärdas.

Min rekommendation inför framtiden är att VIK anställer en event manager. Personens arbetsuppgifter ska vara att på heltid arbeta med att förbättra produkten VIK Hockey i form av att göra varje match till en positiv upplevelse för åskådarna. Samtidigt kommer det vara personens ansvar att locka åskådare till matcherna. Detta bör ske genom att främst arbeta med de tolv värdeskapande grupperna som den här studien utmynnat i.

Personen ska vara social och duktig på att nätverka. Han eller hon bör även vara öppen för nya idéer men inte nödvändigtvis ha erfarenhet inom just detta sedan tidigare. Detta för att kunna utforma en arbetsgrupp som kan producera nytänkande och spännande idéer utan att vara låsta vid gamla vanor.

Tar föreningen steget och investerar i en event manager så är jag övertygad om att VIK:s situation förbättras. Kan en person på heltid få arbeta med att förbättra arrangemangen och att attrahera nya åskådare så kommer föreningen i framtiden ha en bredare och större åskådarskara. Detta kommer göra föreningen mer attraktiv för sponsorer och andra intressenter vilket gör att de ekonomiska vinsterna bör öka markant.

Föreningen bör också fortsätta med sin förbättringsverksamhet. Under den kreativa workshop som arrangerades hos föreningen (se Bilaga 2) så har grunden lagts för detta. Nu har föreningens ögon öppnats upp för vilka små medel som krävs för att kunna åstadkomma förändringar i rätt riktning. Men rekommendation och förhoppning är att man fortsätter med liknande träffar även i framtiden.

I och med den här studien så har jag kommit organisationen mycket nära och insett vikten av att man förändrar sina tankebanor. En organisation som inte är beredd att förändras till det bättre är en organisation som aldrig kan utvecklas. Jag hoppas och tror att VIK är en sådan organisation som väljer att förändras till det bättre.

9. Slutord

Studien är nu över och den har varit oerhört givande för mig. Att arbeta med skarpa projekt är alltid lika roligt och inspirerande men att få chansen att arbeta med något som man är känslomässigt engagerad i är få förunnat. Under studien har jag lärt mig mycket om hur idrottsföreningar fungerar, vilka aktörer de interagerar med och framförallt har jag fått många uppslag på hur verksamheten kan förbättras.

Jag till tacka VIK för tillfället att ha kommit så nära inpå organisationen. Utan föreningens representanters vilja att öppna sig i intervjuerna hade den här studien aldrig varit möjlig.

Jag vill även tacka min handledare Sven Hamrefors och VIK:s klubbchef Anders Eklund för all inspiration och hjälp med det praktiska under studien.

Även ett sista tack till min gode vän Per Eriksson och min far Kenneth Eriksson för alla goda råd samt hjälp med korrekturläsning av den här rapporten.

Magnus Eriksson

Västerås 2009-01-05

Referenser

- Internetbaserade källor Attendance history, Svenska ishockeyförbundet
<http://stats.swehockey.se/> 2008-10-18
- Tryckta källor
- Solfverbrand, L, Olsson, M (2004) Skriv på högskolan - En skrivhandledning för studenter. Books On Demand Förlag
- Marshall, C, Rossman, G B (2006). Designing Qualitative Research. SAGE Publications
- Johansson, M (1994). Sport och Pengar – Hur din klubb ökar intäkterna. SISU Idrottsböcker
- Ahrenfelt, B (2001). Förändring som tillstånd. Studentlitteratur
- Alvesson, M, Sveningsson, S (2008). Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer. Liber förlag
- Muntliga källor
- Anders Eklund** Klubbchef i föreningen.
Intervju genomförd 2008-11-24
- Tobias Bössfall** Säljare i föreningen.
Intervju genomförd 2008-11-20
- Jimmy Gerdin** Säljare i föreningen.
Intervju genomförd 2008-11-20
- Stefan Holmgren** Spelare i föreningen.
Intervju genomförd 2008-12-09
- Niklas Koivisto** Ishockeybesökare
Intervju genomförd 2008-12-11

Bilaga 1 – Frågeställning vid intervjuer

- Vad består produkten som ni säljer till era kunder av?
- Hur arbetar ni för att få publik till matcherna idag?
- Hur upplever du att VIK:s varumärke står sig i Västerås?
- Vilket publiksnitt har föreningen budgeterat med?
- Vad tror du är största anledningen till att folk går på matcherna?
- Vad tror du är största anledningen till att folk INTE går på matcherna?
- Hur upplever du att "draget på stan" är på en matchdag? Hur tror du att detta kan förbättras?
- Hur arbetar ni med att förbättra era matcharrangemang?
- Välkomnas besökarna på matcherna när de kommer till arenan? Evenemangsvärdar som hälsar på publiken eller kanske i form av skyltar?
- Har du besökt en match och genomgått hela proceduren som en ”vanlig” besökare genomgår?
- Hur upplever du att arenasituationen påverkar VIK:s attraktionskraft?

Bilaga 2 – Kreativ workshop

Då föreningens marknadsavdelning tidigare inte valt att lägga någon kraft på att attrahera nya åskådare så valde jag att arrangera ett seminarium med föreningens representanter. Syftet var att tillsammans skapa nya sätt att locka åskådare till arrangemangen.

Torsdagen den 11 december samlades 12 personer i ett konferensrum på föreningens kansli. På detta seminarium deltog säljare, kanslipersonal, styrelseledamöter, spelare i klubbens elitlag samt representanter från supporterklubben. Just mångfalden av olika individer upplevdes som viktig då en bred grupp med olika bakgrunder och erfarenheter är mer benägna att komma på nya idéer än monotona grupper.

Övningen inleddes med att deltagarna välkomnades innan de informerades om syftet med eftermiddagen samt vad som skulle ske. Övningen skedde i följande steg:

1. Identifiera målgrupp

Deltagarna delades in i grupper med tre personer i varje varpå man ägnade en stunds diskussion åt att identifiera vilka målgrupper man vill ha till arrangemangen.

2. Identifiera målgruppens vanor

Deltagarna diskuterade i grupperna om hur en typisk dag ser ut för personerna i målgruppen. Vilka ekonomiska, sociala och geografiska vanor målgrupperna hade var några frågor som diskuterades.

3. Identifiera åtgärder

Deltagarna brainstormade i grupperna fram olika förslag på erbjudanden som kan locka målgrupperna till föreningens arrangemang.

Övningen hade två syften, det uttalade syftet att hitta nya sätt att locka åskådare på matcherna och det dolda syftet från min sida: att förändra de rådande tankebanorna. Tidigare har föreningen inte lagt någon energi alls på att reflektera över liknande frågor varpå det var nödvändigt att förändra ledningens tankebanor.

I en intervju med Tobias Bössfall (2008-11-20) så förklarades det att föreningen inte lägger resurser i frågan då det kostar för mycket. Genom denna övning ville jag visa föreningen att det inte alls kostar några större resurser. Att sammankalla ett antal personer i egna lokaler en eftermiddag är såväl trevligt för deltagarna som nyttigt för föreningen, deltagarna får känna sig delaktiga och att de har möjlighet att påverka samtidigt som föreningen kan dra nytta av det diskussionerna utmynnar i.