



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

**Hvilke faktorer har gjort det mulig for Stavanger Oilers
å etablere seg i toppen av Norsk Ishockey?**

Andreas Remøyholm

Totalt antall sider inkludert forsiden: 41

Molde, 21.05.2019



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Reidar Mykletun

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

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

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

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

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

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato: 21.05.2019

Antall ord: 10044

Forord

Jeg vil si tusen takk til veilederen min, Reidar Mykletun.

Tusen takk til Stavanger Oilers.

Takk til personene som lot seg intervju og andre personer som gjorde at oppgaven kunne bli gjennomført.

Sammendrag

Denne oppgaven er en single case-studie som omhandler Stavanger Oilers. Oppgaven går igjennom hvilke faktorer som har gjort det mulig for deres idrettsklubb å suksessfullt etablere seg på toppnivå innen norsk ishockey, og ser på valgene som har blitt gjort for at de skulle oppnå sportslig suksess. Ved bruk av kvalitativ metode, viser resultatene i oppgaven at Stavanger Oilers fokuserte på å bygge organisasjon og struktur rundt idrettsklubben for å oppnå best mulig resultater. Denne prosessen tok tid, men var nødvendig og gav Stavanger Oilers resultater, både i form av sportslige resultater og verdiskapning.

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Valget av problemstilling	1
2.0 Teori	2
2.1 Ishockey	3
2.2 Faktorer for Stavanger Oilers	4
2.2.1 Sportslig suksess	4
2.2.2 Økonomisk	5
2.2.3 Strategi	6
2.2.4 Identitet	8
2.2.5 Sosialt	11
2.3 Organisasjonsbygging	11
2.4 Oppsummering	13
3.0 Metode	14
3.1 Kvalitativ metode	14
3.1.2 Gjennomføring av intervjuene	16
3.1.3 Førstehåndsdata	16
3.1.4 Ulemper	17
4.0 Gjennomgang av Stavanger Oilers	17
4.1 Historisk gjennomgang	17
4.1.1 Oppstarten av klubben	18
4.1.2 Nyfødt fasen	18
4.1.3 Den vanskelige andre fasen	19
4.1.4 Gjennombruddet	21
4.1.5 Etableringen som topplag	22
4.2 Avgjørende faktorer for at Stavanger Oilers lykkes	24
4.2.1 DNB Arena	24
4.3 Tilleggsfaktorer	25
5.0 Diskusjon	26
5.1 Narvik Ishockey	26
6.0 Konklusjon	27
7.0 Videre forskning	28
8.0 Litteraturliste	29
9.0 Vedlegg	31

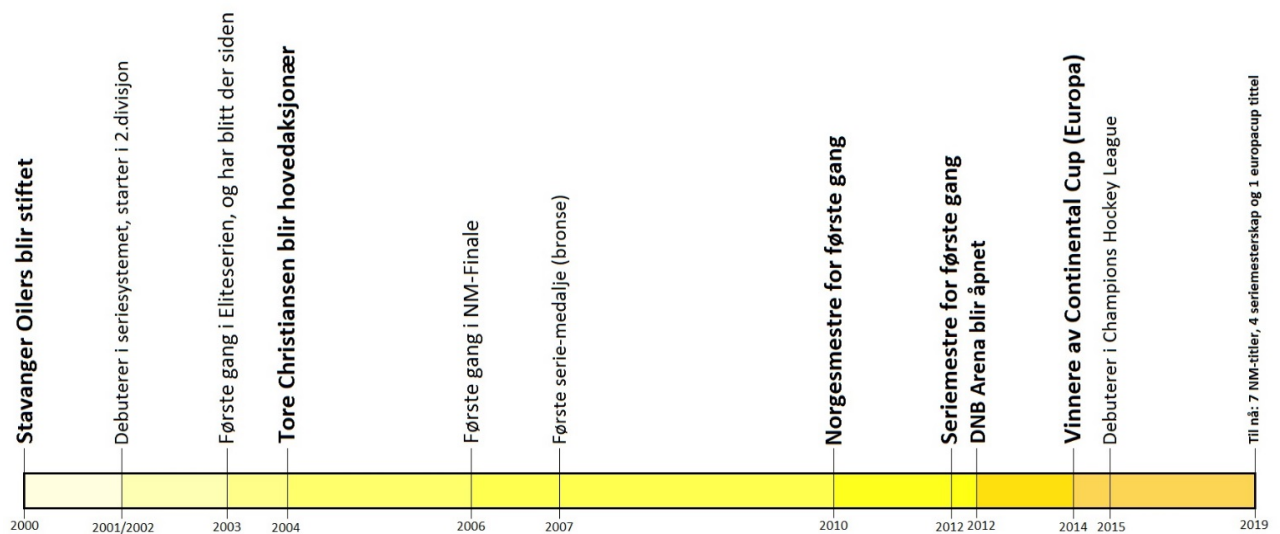
9.1	Vedlegg 1: Resultatregnskap for Stavanger Oilers	31
9.2	Vedlegg 2: Statistikk om Norsk ishockey og Rogaland.....	32
9.3	Vedlegg 3: Semi-strukturert intervjuguide.....	32

1.0 Innledning

Norges Ishockeyforbund er en organisasjon som skal forvalte og jobbe for å ivareta norsk ishockey på alle nivåer. I deres strategiplan for 2015-2019 sies det at deres visjon er «Hockeyglede for hele Norge» (NIHF 2015) og at det skal bli sterkere geografisk spredning av sporten, men er det egentlig slik? Sesongen 2018/19 finnes det én klubb på Eliteserie-nivå som ikke befinner seg i det sentrale østlandsområdet. Og det finnes to klubber i dagens 1.divisjon (Narvik og Nidaros), det vil si at 3 av 19 klubber befinner seg i andre regioner enn Østlandet på toppnivå. Klubben i Norges øverste divisjon innen ishockey er Stavanger Oilers. Denne oppgaven vil fokusere på hvilke faktorer som har gjort det mulig for Stavanger å fostre opp en klubb som har etablert seg på toppnivå i Norge. Hva er de gitte faktorene, og hvordan fungerer de i forhold til hverandre som har gitt dem suksess. Mens jeg har arbeidet med denne oppgaven har jeg hatt utplasseringspraksis hos Stavanger Oilers i forbindelse med utdanning. Dette har gjort arbeidet mitt lettere siden jeg kan ta en observerende rolle under oppgaveskrivingen. Dette er også en fordel som blir nevnt i faglitteraturen (Cassel & Symon 2004) siden jeg hver dag har mulighet til å omgås miljøet i og rundt ishockeyklubben. Det har gjort det mulig for meg å skape relasjoner og bli bedre kjent med de ansatte i klubben, samt supportere og frivillige som kunne gi meg informasjon. Min rolle ble da en deltakende observasjon, som det blir beskrevet. Jeg ble værende i klubben over en lengre periode som gav meg tid til å skape relasjoner og hente ut informasjon. Alle visste at jeg skulle skrive en oppgave når de snakket med meg om ishockeyklubben.

1.1 Valget av problemstilling

Gjennom historien til Stavanger Oilers har klubben vært i store endringer. Reisen har gått fra å være et ny oppstartet lag, til å bli vinnere av Europa-cup i en tidsperiode på 14 år fra 2000 til 2014, samt flere imponerende prestasjoner. Per dags dato har klubben vunnet sju NM-gull, fire seriemesterskap og en europa-cup tittel. Stavanger Oilers har siden sesongen 2003/04 holdt seg oppe i Eliteserien, det vil si at 2018/2019 sesongen var den 16. sesongen på rad i toppdivisjonen.



Figur 1: Tidslinje av historien til Stavanger Oilers ishockeyklubb. Det viser fra starten og alle viktige milepærler i deres historie.

Dette synes jeg gjør Stavanger Oilers til en interessant case-study hvor man burde kikke nærmere på hvilke faktorer som har gjort at de har oppnådd suksess, og se litt nærmere på hvilke valg de har gjort langs veien for å oppnå denne suksessen. I Jacobsens bok (Jacobsen, 2005) «hvordan gjennomføre spørreundersøkelser blir» blir det forklart at en problemstilling skal være spennende, enkel og fruktbar. Det er derfor jeg har valgt meg ut følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer gjør at Stavanger Oilers suksessfullt etablerte seg i Eliteserien i Ishockey, og er disse faktorene unike kun for dem?»

2.0 Teori

Gjennom det neste kapittelet introduserer jeg ishockey, forklarer det teoretiske rammeverket og utgreier om hvordan litteraturen snakker om hvordan en sportsorganisasjon kan se ut eller burde se ut.

For denne oppgaven er det viktig å legge opp et godt teoretisk rammeverk slik at man enklere kan finne disse faktorene som blir stilt som premiss i innledningen, og dette vil jeg da finne ved å lete gjennom faglitteraturen. Det er også viktig å ha et godt teoretisk rammeverk på plass for å kunne støtte opp om problemstillingen som har blitt valgt ut. Oppgaven vil presentere litteratur som er relevant for case-studiet som er oppgitt her. Gjennom denne litteraturen vil man kunne finne ut mer om organisasjonskultur, ledelse,

organisasjonsbygging, økonomi og hvordan slike faktorer fungerer. Oppgaven blir også supplert med bøker som har andre fagfelt eller spesialiteter, da særlig innen metode. Samtidig blir også oppgaven bygd opp under fagartikler og forskning/statistikk for å underbygge problemstillingen. Det teoretiske rammeverket for oppgaven vil handle om faktorene for Stavanger Oilers som har vært med på å utvikle suksess, definert under økonomi, sportslig suksess, strategi/identitet og sosialt. Jeg som forfatter har også vært avhengig av å kunne hente ut informasjon fra Stavanger Oilers som organisasjon. Og hvor empirisk analyse vil svare på problemstillingen.

2.1 Ishockey

Som Store Norske Leksikon (2018) skriver det, oppsto ishockey i Canada på 1850-tallet. Antageligvis ble sporten utviklet etter inspirasjon til det britene brukte å spille, landhockey. Canadierne begynte å spille landhockey på is og byttet etter hvert ut ballen med en puck for å utvikle spillet mer. Videre spredde ishockey seg til USA og Europa på slutten av 1800-tallet. Det store internasjonale forbundet ble stiftet i begynnelsen av 1900-tallet som da ble hetende International Ice Hockey Federation (IIHF). De har arrangert verdensmesterskapet innen ishockey siden 1930 (IIHF2019), i tillegg ble ishockey også en del av de olympiske lekene allerede 1920. I Norge startet man litt senere, og det første offisielle norgesmesterskapet ble arrangert i 1935 og har pågått siden. I alle disse årene hvor Norgesmesterskapet har blitt arrangert, har det kun blitt vunnet av lag som befinner seg på Østlandet, helt til 2010 da Stavanger Oilers ble det første laget utenfor denne regionen som vant dette trofeet (SNL2018).

Gjennom mailkorrespondanse til Ishockeyforbundet har det blitt oppgitt informasjon om ishockeyidretten i Norge (se vedlegg 2). Statistikken strekker seg tilbake til 2010 når det var 6148 lisensierte spillere i Norge. For sesongen 17/18 var det 9564 lisensierte spillere i Norge, altså en økning på 35 %. Det blir vanskelig å rangere størrelsen på idretter i Norge, men i Norges Idrettsforbunds rapport (NIF, 2018) for 2017 er det rapportert inn antall medlemmer i alle de forskjellige idrettene i Norge, eller man burde si særforbund siden det er de som legger til rette for og organiserer idrettene i Norge. Ut ifra denne rapporten kan man se at det totale antallet medlemmer i Norges Ishockeyforbund er på 14 034.

Diskusjonen rundt hvilken idrett som er en lagidrett vil alltid være til stede, siden skiløpere sier de er en del av et lag, men konkurransen-delen innen idretten vil bli gjennomført

individuell. Derfor har jeg tatt utgangspunkt i alle idretter som ikke kan gjennomføres uten organiserte lag til grunn for å rangere.

- Norges Fotballforbund 374 099 medlemmer
- Norges Håndballforbund 127 572 medlemmer
- Norges Bandyforbund 28 559 medlemmer
- Norges Volleyballforbund 21 427 medlemmer
- *Norges Ishockeyforbund 14 034 medlemmer*

Om man skal rangere idretter og lagsport kun basert på antall medlemmer så vil ishockey i Norge blitt rangert som nummer 5. Men om man legger til mediedekningen (Ertzaas, 2012) vil ishockey som idrett krype opp til en tredjeplass i rangering av lagidrett. Men den er fortsatt nokså langt bak de to andre store som er fotball og håndball.

Som man også kan se fra Vedlegg 2 har medlemsmassen i Rogaland Ishockeykrets økt fra 2010, eneste året med nedgang var i 2016, men antallet medlemmer er kraftig på vei oppover. Man kan tenkes at dette er fordi populariteten til Stavanger Oilers har fortsatt gjennom så mange år. Og de har hatt gode sportslige resultater.

2.2 Faktorer for Stavanger Oilers

Denne oppgaven er en single case-studie om Stavanger Oilers, derfor kikker jeg kun på hvordan deres organisasjon har valgt å forme sin organisasjon og hvilke strategiske valg de har tatt for å kunne utvikle seg mest mulig og prestere på det høyeste nivået i Norge. Dette neste kapittelet legger jeg til grunn noen antakelser om Stavanger Oilers, og som senere vil bli testet opp mot funn ved bruk av metode i oppgaven.

2.2.1 Sportslig suksess

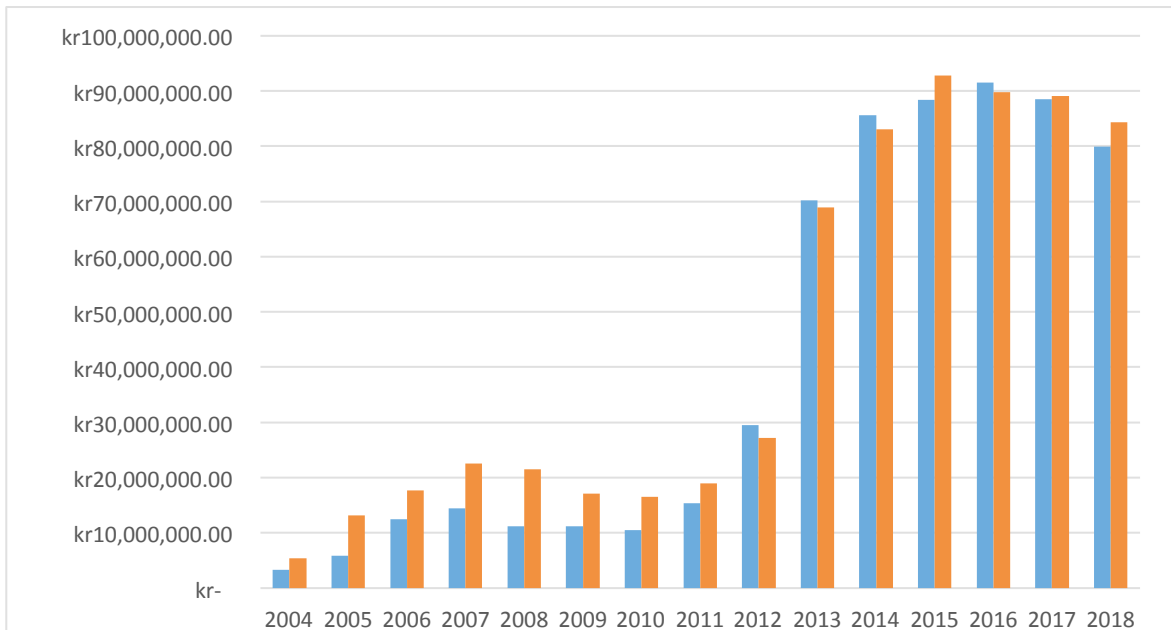
Suksess som et begrep er vanskelig å beskrive, først og fremst fordi det er meget relativt. Hvordan skal man måle suksess på en enkel og rettferdig måte? Det kan forandre seg fra år til år. For eksempel vil det være forskjell på hvordan man målte sportslig suksess fra tiden klubben ble startet, til hvordan klubben måler sin sportslige suksess i dag. En ny oppstartet klubb i 4. divisjon burde ikke måle sin sportslige suksess på samme kriterier som en klubb

som spiller i Eliteserien. Dersom en klubb deltar og spiller i fire forskjellige turneringer på en sesong, vil den beste mulige sesongen være fire trofeer sportslig sett. Men om scenarioet blir forandret og klubben spiller fortsatt i fire turneringer, men vinner kun et trofé, skal man da kalle det delvis sportslig suksess? Fra mitt faglige perspektiv vil det være feil å beskrive det slik, dette fordi det handler om sportslig utvikling, og når man klarer å utvikle seg sportslig vil også sannsynligheten for å lykkes sportslig øke. Siden Stavanger Oilers spiller på øverste nivå innen ishockey i Norge, har de mulighet til å vinne to forskjellige utmerkelser; seriemedalje og Norgesmesterskapet. Dermed vil definisjonen på sportslig suksess for Stavanger Oilers nå være å vinne seriegull og NM-gull. Dette åpner opp muligheten for å delta i europeiske turneringer og kjempe om enda mer sportslig suksess.

Men det var ikke slik når klubben startet opp. Da var de ikke på det øverste nivået i Norge, og kunne dermed ikke vinne disse turneringene, hvordan skal man måle sportslig suksess på den tiden der? Man kan måle sportslig utvikling dersom laget blir bedre og utvikler seg til et høyere nivå. Når laget debuterte i seriesystemet begynte de i 2. divisjon, etter to sesonger var klubben oppe i eliteserien, altså det øverste nivået i Norge. Dette kan man da måle både som sportslig suksess og utvikling fordi det ikke er mulig å gjøre det bedre (Oilers 2010). Det som er mer interessant er hvordan organisasjonen og idrettsklubben forberedte seg til å spille i eliteserien. For det finnes flere eksempler på lag som har rykket opp fra 1. divisjon og funnet det vanskelig å kunne etablere seg i Eliteserien fordi nivået mellom de to divisjonene er så stort. Det blir dermed interessant å finne ut hvordan Stavanger Oilers taklet denne utfordringen.

2.2.2 Økonomisk

Siden Stavanger Oilers ble opprettet som aksjeselskap i 2004 følger de regnskapsloven (Lovdata, 1998) og har regnskapsplikt som må meldes inn til regnskapsregisteret. Jeg hentet ut resultatregnskapene om aksjeselskapet fra Brønnøysundregistrene (Brønnøysundregistrene, 2019) og laget en tabell av disse tallene.



Figur 2: Driftsinntektene og driftskostnadene for aksjeselskapet, den blå stolpen er inntektene. Den oransje stolpen er kostnadene.

Som man kan se fra figur 2 over har aksjeselskapet gått på tap flere år på rad, men det som er verdt å merke seg at i 2012 da den nye arenaen åpnet, begynte alt å snu. Idrettsklubben begynte å gå med overskudd, men selv om inntektene nærmest tredoblet seg gjorde også kostnadene det samme. Det som er kuriøst å merke seg er at i regnskapsåret 2015 ble det et underskudd, til tross for sportslig suksess (se vedlegg 1). Man kan se at kostnadene begynte å stige sammen med inntektene etter at arenaen ble åpnet, men kanskje litt uforutsett ble kostnadene ekstra høye i 2015. I sesongen 2011/12 ble Stavanger Oilers både seriemester og NM-mester, senere i kalenderåret 2012 flyttet klubben over til den nye DNB Arena. Det vil være den trolige oppgangen i inntekter, samt et overskudd dette kalenderåret. Den sportslige suksessen fortsatte, klubben vant fem strake NM-gull i sin nye arena.

2.2.3 Strategi

Strategibegrepet er et gammelt uttrykk som ble brukt i krigføring (SNL, 2018) for å beskrive lederens plan for å angripe et mål. Organisasjonslæren har adaptert begrepet strategi og brukt det hyppig for å underlegge viktigheten av kommunikasjon innen organisasjoner. Det er viktig at alle ledd innen en fungerende organisasjon jobber mot samme mål, som herunder går under strategibegrepet. Identitet beskriver om hvordan bedriften blir oppfattet (SNL, 2018), eller hvordan bedriften ønsker å fremstå og reflektere seg selv mot andre. Dette er viktig å huske på når man skal utvikle organisasjoner til nye

nivåer, for identitet er noe som kan skapes, og hjelper deg til å skille deg ut fra mengden. Samtidig som det kan hjelpe din bedrift til å skape bedre relasjon til sine kunder og støttespillere. Dette selvsagt om kunder og støttespillere liker identiteten organisasjonen har.

Etter å ha tilbrakt tid sammen med administrasjonen i klubben har jeg fått inntrykk av hvor viktig samarbeid er for Stavanger Oilers. Deres kommunikasjon dreier seg mye om samarbeidspartnere og viktigheten av hva man kan oppnå sammen. Stavanger Oilers er veldig stolte av sitt samarbeidsnettverk som består av over 200 bedrifter som sponser klubben (Oilers, 2019). Ved å ha et slikt nettverk legger de til rette for kompetanseutveksling bedriftene imellom, samtidig som alle har en felles plattform med verdigrunnlag. Stavanger Oilers legger stor vekt på sine verdier og er ydmyke for støtten rundt klubben sin. Dette kommer klart frem i slagordet klubben bruker «Sammen er vi sterke». Andre slagord som klubben bruker er for eksempel «Hele regionens lag», som legger vekt på at de ønsker alle i Rogaland velkommen til kamp eller deltakelse på deres arrangementer. Klubben bruker også uttrykk som «Oilersfamilien» som signaliserer at de ser på alle som en viktig del med sin støtte til organisasjonen, ofte kan man høre uttrykk som «Velkommen til Oilersfamilien» eller «Har du lyst til å bli medlem av Oilersfamilien?». Alt dette er en strategi som blir brukt for å skape og tydeliggjøre identitet rundt klubben.

Tidligere har det blitt skrevet en bacheloroppgave (Hagen, 2017) om hvordan Stavanger Oilers tar samfunnsansvar. I min praksisutplassering fikk jeg også føle på dette ansvaret klubben tar. De tar dette på høyeste alvor, og satser på kvalitet foran kvantitet. For Oilers er det viktigere at de har noen få prosjekter og arrangement som de kan gjennomføre skikkelig med verdighet, enn å ha mange baller i luften som de ikke klarer å gjennomføre helt igjennom. I løpet av min praksisperiode fikk jeg se Bamsebonanza-kampen (pengeinnsamling for Stine Sofie-stiftelsen) på nært hold, og man fikk inntrykk av hvor givende det selvfølgelig var for organisasjonen som det ble donert penger til, men også publikum satte pris på dette som et arrangement som gav en ekstra betydning selv om sporten alltid er i fokus.

Internt i organisasjonen blir det brukt et strategidokument for å legge til rette for utvikling og milepæler som skal oppnås. Dokumentet er kort og konsist, med klare visjoner og

målsetninger, alt på samlet på én side. Denne strategiplanen ligger ikke ute for offentligheten, ikke fordi det er en hemmelighet hvilke ambisjoner klubben har, men fordi dokumentet omfatter mer enn bare sportslige ambisjoner og er mer passende for internt bruk. I dette strategidokumentet er det ingen hemmelighet at et viktig mål er at klubben skal delta sportslig på høyest mulig nivå, men det handler også om at organisasjonen har lyst til å kunne utnytte fasilitetene som de har til rådighet. Som blant annet at den nye moderne arenaen skal kunne brukes til andre arrangement enn bare ishockey. Slike arrangement vil eksempelvis være konserter, show eller andre sportsbegivenheter, noe som arenaen også har blitt brukt til. Men strategien til Stavanger Oilers er at man skal prestere best mulig når det gjelder ishockey, og fortsatt være arrangør for andre slike events. Arenaen er først og fremst bygget for å kunne arrangere ishockeykamper, men det er et bevisst valg å kalle det en flerfunksjonell hall, selv om dette i faglitteraturen kan gi lavere publikumstall (Feddersen & Maenning 2007). Man kan sikkert kritisere at klubben ikke har en slik strategiplan offentlig ute, men etter min oppfatning er det viktigste at det er utarbeidet en slik plan for personer som jobber i organisasjonen og at alle har et felles mål å jobbe mot innad i organisasjonen.

2.2.4 Identitet

Identitet beskriver hvordan bedriften blir oppfattet (SNL, 2018), eller hvordan bedriften ønsker å fremstå og reflektere seg selv mot andre. Dette er viktig å huske på når man skal utvikle organisasjoner til nye nivåer, for identitet er noe som kan skapes, og hjelper deg med å skille deg ut fra mengden. Samtidig som det kan hjelpe din bedrift til å skape bedre relasjon til sine kunder og støttespillere. Dette er selvsagt dersom kunder og støttespillere liker identiteten organisasjonen har.

Stavanger Oilers har også vært heldige, eller dyktige kan man si, når det gjelder kontinuitet på trenersiden. Klubben hadde Petter Thoresen som trener fra 2009-2016, og i hele sju sesonger gjorde at klubben hadde god kontinuitet og kunne bygge/utvikle klubben på andre områder samtidig. Denne treneren bidro med å gi kultur til klubben, samtidig som man kunne gjenkjenne en underliggende identitet i klubben siden det var kontinuitet på dette feltet.

Ettersom profesjonelle idrettsklubber blir mer og mer kommersielle, har det også kommet forskning (Heere, B. James, J.D. 2007) som viser at klubber utvikler en mer tydelig identitet for å tilfredsstillere sine kunder. Men det er også mulig å skape identitet på andre områder for å skille seg ut fra mengden. Stavanger Oilers er ikke noe unntak til denne regelen.



Figur 3: Puckveggen til venstre, og et utvalg supporter artikler fra butikken som alle i publikum kan kjøpe.

Et prosjekt som Stavanger Oilers har hatt gående over flere år er puckveggen som er et eget monument i arenaen. Dette prosjektet gir personer mulighet for å kjøpe en inngravert puck med en personlig hilsen som blir hengt opp på veggen i arenaen, og der blir den hengende for alltid. Pengene som denne pucken blir kjøpt for går til Oilersspillernes veldedighetsfond, som hvert år velger seg en ny sak de har lyst til å støtte. For sesongen 2018/19 blir pengene donert til gatemagasinet Asphalt i Stavanger. Ved å delta i dette prosjektet og kjøpe en puck blir man en del av DNB Arena- og Oilers' historie.

Til høyre i figur 3 kan man se et lite utvalg av klær eller supporterartikler som publikum kan kjøpe i Oilersshoppen. Det er mange supportere som har på seg drakt, supporterskjerf og andre klesartikler for å vise sin støtte til laget. Dette er med på å skape en identitet, og man føler seg som en del av Oilersfamilien når man er supporter.

For Stavanger Oilers har det også vært viktig å ha spillere som skal være kontinuitetsbærere i laget. Spillere som er i klubben over flere år setter klubben stor pris på slik at de kan fortsette utviklingen videre. I litteraturen (Jordan, Field & Armenakis, 2002) forklares det mer om hvordan samspill skapes gjennom relasjoner som varer over flere år. Begrepene samhold (social cohesion), gjensidighet (Team-member exchange) og lagets potensial (Group potency) er faktorer som er avhengige av hverandre og bygger opp om hverandre for å oppnå best mulige resultater i en gruppe med mennesker (team effectiveness).

Gjensidighet (team-member exchange) blir beskrevet av Seers (1989) som måten gruppemedlemmer er villige til å hjelpe andre medlemmer av gruppen, med tilbakemeldinger, utveksle ideer og lignende. I retur får man hjelp, informasjon og annerkjennelse. Hele konseptet med gjensidighet handler om kvaliteten på gruppens arbeidsforhold med hverandre.

Når man observerer et lag eller en gruppe mennesker i en gitt ramme, er det slik at man raskt ser hvordan selvtilliten påvirker gruppen. Man kan observere flere aktører som sprer positivitet og er pådriver for at laget skal få troen på å lykkes. Som artikkelen beskriver (Jordan, Field & Armenakis, 2002) ligger *gruppens potensial* i den samlede troen innad i laget for å oppnå best mulige resultater.

Den klassiske definisjonen av *samhold* (social cohesion) kommer fra Festinger (1950). Han beskriver det som de resulterende kreftene som oppmuntrer medlemmer til å holde seg inne i gruppen. Videre studier (Barrick et al. 1998) viser at det er sammenheng mellom samholdet innad i en gruppe og de prestasjonene et lag presterer.

Det er derfor viktig å huske at disse tre faktorene nevnt ovenfor jobber sammen med hverandre for å skape best mulige sportslige resultater, for Stavanger Oilers i dette tilfellet, ved å kunne oppnå de beste prestasjonene av en spillergruppe man har samlet. Dette sammen med at det også skal skape en identitet innad i laget. Dette kan variere fra å være et produkt, en tjeneste eller lignende. Men ifølge Hackman (1987) er det ikke lagets produksjon eller resultat som blir bedømt, men hvordan kundene oppfatter resultatet som blir levert av laget/gruppen, i dette tilfelle vil det indikere supporterne og sponsorene som kundene.

2.2.5 Sosialt

Dette kapitlet kan knyttes en del opp til 2.2.3 hvor man går inn på samfunnsansvaret Stavanger Oilers tar (Hagen 2017), men det er viktig å belyse temaet som et eget punkt. For det er viktig å belyse hvordan arrangementene hos Stavanger Oilers blir gjennomført. Primært blir det arrangert ishockeykamper i DNB Arena, og når disse blir gjennomført vil det være et sted mellom 3600-4200 tilskuere for å se kampen. Oilers må derfor ha nok ansatte for å kunne ha et godt gjennomført arrangement, men er også avhengige fra hjelp av frivillige ildsjeler. Dette er noe som alle idrettsklubber og lignende organisasjoner er avhengige av, ikke bare i Norge (Ibsen 2012).

Når det gjelder ishockeykampene som blir gjennomført har jeg observert et fenomen som viser at man kan komme på kamp uansett hvilke settinger man har lyst til å være i. Vanlige billetter til kampen kan kjøpes enkelt og man kan omgi seg med en enkel uformell setting, eller man kan oppgradere seg og kjøpe billetter til restaurant og VIP området for å komme i en litt mer formell setting, men dette gjør ingenting med selve gjennomføringen av arrangementet. Denne blandingen av en formell og uformell setting skulle man tro kunne være med å skape utfordringer ettersom det vil være et potensielt klasseskille, men jeg observerer at disse tilskuerne som kommer på kamp klarer å omgås veldig fint med hverandre. Det er viktig for Stavanger Oilers at alle tilskuere som kommer på kamp blir fornøyde med opplevelsen som klubben leverer.

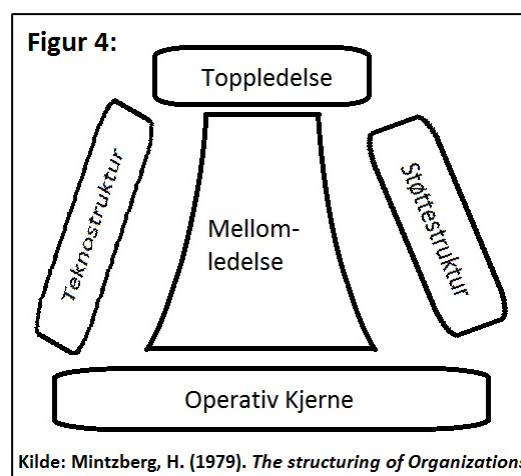
Ansatte i administrasjonen til Stavanger Oilers er også pent kledd på kampdager, eller andre arrangementer. Dette gjør at man opplever en helt annen profesjonalitet i møtet med representanter fra klubben. Ansatte går som oftest i dress eller annen pen bekledning. Etter min observasjon er dette med på å etterlate et bedre inntrykk hos klubbens kunder, nemlig publikum og sponsorer.

2.3 Organisasjonsbygging

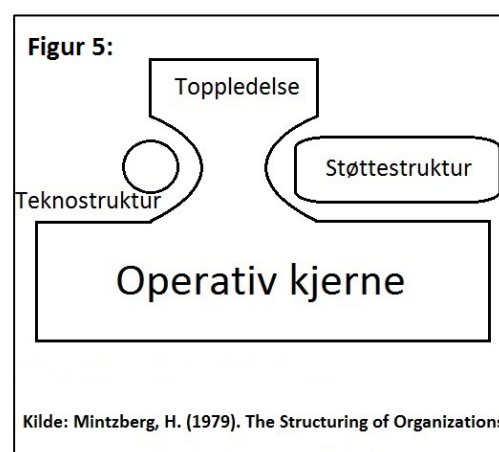
Dette kapitlet vil ta for seg hva faglitteraturen sier om organisasjonsbygging. Det er ikke mulig å si at en type organisasjon er den ideelle, og alltid vil fungere. Dette fordi det finnes mange forskjellige idretter som utøves, og på grunn av geografiske og demografiske variabler. Man kan også tenke seg at sosiokulturelle forskjeller vil være en faktor på

hvorfor noe kan lykkes eller mislykkes. For eksempel vil det lite trolig vokse frem et suksessfullt beachfotballag i Finnmark, Norge. Man kan trekke en slik konklusjon fordi det vil være mangel på strender eller tilstrekkelig aktivitetsområde for å utøve denne idretten og området har et vær-hardt klima. Når det gjelder det sosiokulturelle aspektet er det viktig at det gitte området har interesse for sporten som skal vokse frem. Hvis det ikke er interesse rundt sporten eller idrettsklubben, blir det vanskeligere for klubben å kunne tjene penger eller kunne drifte på en bærekraftig måte.

Før man kan gå helt i dybden for å prøve å analysere Stavanger Oilers som en organisasjon er det viktig å ha organisasjonsteori (Mintzberg, 1979) i bakhodet. Der man husker hvordan den mest effektive organisasjonen mest sannsynlig vil se ut (Figur 3). Der man har en toppledelse, som tar de strategiske valgene og legger strategi. Mellomledelse som i hovedsak har ansvar for å tilse at gjennomføringen av beslutningene til toppledelsen blir gjennomført. Og der man nederst har den operative kjernen som skal utføre arbeidsoppgavene. Dette er hvordan den standardiserte strukturen på en bedrift ville se ut, og at den ville bli støttet opp om av en teknostruktur og støttestruktur.



Dersom man leser litt videre i Mintzbergs organisasjonsteori så utreder han for noe som kalles det profesjonelle byråkratiet (Figur 4). I denne organisasjonsformen blir det fremhevet at kompetanse er den viktigste ressursen, og at den operative kjernen er det viktigste leddet i organisasjonsstrukturen. Jeg vil dra sammenligninger til hvordan Stavanger Oilers opererer sin organisasjon til det profesjonelle byråkratiet. Dette fordi det er kort vei fra toppledelsen og ned til den operative kjernen. Dersom man definerer toppledelsen til Stavanger Oilers som styret og den daglige lederen, er det kort vei ned til den operative kjernen, som man da kan definere som ishockeyspillerne som spiller på A-laget. Jobben for de ansatte i administrasjonen handler i stor grad om å kunne skaffe penger ved å gjennomføre gode arrangementer eller å skaffe



samarbeidspartnere, eller så kan man definere dem som en del av støttestrukturen i hierarkiet som tar unna arbeidsoppgavene verken toppledelsen eller den operative kjernen trenger å tenke på. I tillegg vil jeg si at det finnes svært få mellomledere som gjør at det ligner mer på det profesjonelle byråkratiet. Dette mener jeg samsvarer med hvordan Oilers driver sin daglige drift.

I boken «Poeng, penger og politikk» (Gammelsæter, kapittel 10, 2016) kan man se en tabell over hvilke ulike typer logikk sportsorganisasjoner benytter seg av. Som forfatteren skriver er det gjort lite empirisk forskning på hvilke av disse åtte ulike logikkene som blir brukt i idrettsklubber. Min oppgave kan være med å hjelpe til for å finne ut hvilke logikker som Stavanger Oilers identifiserer seg med. Det skrives også at for små idrettsorganisasjoner vil det være vanskelig å implementere mange logikker, men at for store klubber kan det være vanlig å finne tilnærmet alle. Det vil være interessant å se nærmere på hvilke punkt Oilers identifiserer seg med: *idealisme, indrestyring, identitet, entreprenørskap, kommersialisme, politikk, byråkrati og pengespill.*

I boken «Kampen uten ball» (Gammelsæter & Ohr, s.109-140, 2011) stilles det spørsmål om alle idrettsorganisasjoner har en klubbfilosofi. Hvem er eventuelt pådriveren for å utvikle denne filosofien? Man må stille seg slike enkelte antakelser og spørsmål, for å finne ut og identifisere hvordan denne klubbfilosofien fungerer hos den idrettsorganisasjonen man analyserer.

- Hva skal klubben egentlig drive med?
- Hva er det man jobber mot?
- Hvordan lærer idrettsklubben? Man kan anta at alle vil på et eller annet tidspunkt gjøre feil.
- Og hvordan skal idrettsklubben oppfatte og håndtere konflikter?

Slike lignende spørsmål må man stille seg for å kunne finne ut hvilken klubbfilosofi organisasjonen har, eller om man burde utvikle den mer dyptgående. Ved denne oppgaven finner man mer ut om Stavanger Oilers sin klubbfilosofi gjennom oppgavens empiri.

2.4 Oppsummering

Som jeg har gjort rede for ovenfor vil oppgaven min fokusere på faktorene som har blitt lagt til grunn for at Stavanger Oilers skal kunne utvikle seg (sportslig suksess, økonomi, strategi, identitet og sosialt) og prestere på toppnivå i Norge innen ishockey. I tillegg skal

oppgaven min finne ut mer om hvilken klubbfilosofi og logikk idrettsorganisasjonen identifiserer seg selv mest med. Klubben er i en særposisjon som har beslutningsmyndighet over egen arena og kan bruke ressursene stadion medfører til å høste frukter. Men hvilke valg gjorde klubben for å komme til dette punktet, og er det andre lignende organisasjoner som kan ta lærdom av å lære mer om hvilke suksessfaktorer som ligger til grunn for at denne ishockeyklubben utviklet seg raskt gjennom 19 års periode.

3.0 Metode

Dette kapitlet skal forklare og vise fremgangsmåten jeg bruker for å samle inn informasjon i henhold til problemstillingen som ble gitt i begynnelsen. Samt diskutere metoden som blir brukt i oppgaven for å belyse fordelene og ulempene av valgt metode. I boken til Jakobsen (2005) beskrives metode som måten man går frem på for å samle inn data om virkeligheten. Videre beskrives det at man gjennom metoden opparbeider seg erfaringer og konklusjoner som blir kalt empiri.

3.1 Kvalitativ metode

For å få en full forståelse og inntrykk rundt informasjonen jeg er på jakt etter fra Stavanger Oilers, valgte jeg kvalitativ metode med intervjuer som verktøy. Forfatterne Cassel & Symon (2004) beskriver intervjuverktøyet som noe som går i dybden, er utforskende men kan også være ustrukturert for å finne ut mer. Kvåle (1983: 173) beskriver kvalitative metodeintervju som: ”Et intervju, med hensikt å samle beskrivelser av virkelighetsoppfatningene til intervjuobjektene med respekt, og gjengi deres uttalelser på riktig måte og beskrive deres meninger.”

Jeg valgte meg ut personer som jeg kunne intervjuer og som har en tilknytning til Stavanger Oilers på en eller annen måte.

3.1.1.1 Pål Haukali Higson

Han jobber i Stavanger Oilers som sportslig leder, og har vært ansatt i klubben siden aksjeselskapet ble stiftet i 2004. Jeg valgte å intervjuer han i rollen som ansatt fordi han har

vært ansatt lengst og han har hatt flere roller i organisasjonen rundt laget. Men hadde også stor tyngde når det kom til den sportslige driften av klubben.

3.1.1.2 Lars-Peder Nagel

Han jobber i dag som markeds sjef for Stavanger Oilers, men har tidligere vært ishockeyspiller for klubben. Jeg valgte han til intervju for rollen som tidligere spiller, fordi han var spiller for Stavanger Oilers i tidsperioden hvor det var stor utvikling og kunne gi innsikt i hvordan spillerne følte dette.

3.1.1.3 Magnus Hoff

Han er en nåværende spiller for Stavanger Oilers. Jeg valgte å intervju han i rollen som spiller i klubben fordi han kunne gi meg innspill i hvordan idrettsklubben opererer i dag, samtidig kunne han være et supplement og ha en annen innfallsvinkel enn sportssjef Higson.

3.1.1.4 Kristin Tendenes

Hun er tilknyttet til Stavanger Oilers i sin rolle som frivillig, hun har vært frivillig hos klubben siden midten av 2000-tallet. Jeg valgte å intervju henne i rollen som frivillig fordi hun hadde lang fartstid som frivillig, kjenner godt til klubben og hvordan klubben gjennomfører arrangement med mer.

3.1.1.5 Per Arvid Hatlestad

Han har vært leder for supporterklubben til Stavanger Oilers, han har også fulgt med klubben siden oppstarten. Jeg valgte å intervju han i rollen som supporter fordi han har en annen innfallsvinkel enn de andre personene jeg intervjuet, han hadde også masse kunnskap om klubben.

3.1.1.6 Ole Stangeland

Han er gründer og startet opp firmaet Maximator. Jeg valgte å intervjuer han i rollen som sponsor siden firmaet hans er en sponsor til Stavanger Oilers. Jeg var veldig interessert i å få høre mer informasjon hvordan en sponsor beskriver forholdet til idrettsklubben. Han har også vært med som sponsor over en lengre periode som gjorde han til en god kandidat å intervjuer.

3.1.2 Gjennomføring av intervjuene

For at oppgaven skulle få flere innfallsvinkler gjennomførte jeg totalt seks intervjuer med forskjellige personer med tilknytning til klubben. Med tanke på at alle intervjuobjektene har forskjellig kunnskapsnivå angående klubben og hvilke meninger de har lyst til å fortelle, valgte jeg å bruke egne designede semi-strukturerte intervjuguider til hvert intervju som jeg lagde før jeg gjennomførte intervjuene (Cassel & Symon, 2004. Kap. 2). Dette fordi jeg gikk til intervjuene med en spørsmålsliste som jeg ønsket svar på, men det er viktig å ha en god flyt i samtalene og la intervjuobjektene få tid til å reflektere, samt oppgi sine egne meninger, hvor de ikke blir påvirket av mine potensielle vanskelige spørsmål. Derfor startet jeg alltid med noen enkle oppvarmingsspørsmål, slik at intervjuobjektene kunne føle seg mer trygge og bli mer komfortable med å svare på spørsmålene.

Som litteraturen anbefaler (Jacobsen, 2005) tok jeg opptak av hvert intervju jeg gjennomførte, med godkjenning fra intervjuobjektene før intervjuet startet. På denne måten kunne jeg gå tilbake og høre på lydopptakene om det var noen detaljer fra intervjuene som jeg hadde gått glipp av. Jeg skrev også ned et sammendrag av hvert intervju, sendte dette sammendraget til personen som ble intervjuet slik at de kunne være med å godkjenne eller korrigerer detaljene i sammendraget. Dette gjorde jeg fordi det er anbefalt (Ghauri & Grønhaug, 2005. Side 139) å gjøre i litteraturen.

3.1.3 Førstehåndsdata

Siden jeg hadde en stor fordel med å ha praksisutplassering hos Stavanger Oilers under oppgaveskrivingen, gav det meg en stor fordel til tilgang på førstehåndsdata. Personer jeg snakket med var nært tilknyttet klubben og hadde mer innsikt enn noen andre kilder jeg

kunne finne. Fordelen med å ha tilgang til førstehåndsdata (Ghauri & Grønhaug, 2005. Side 102) er at jeg har muligheten til å hente ut informasjon kontinuerlig og av høyeste kvalitet.

Ulempen med å kun benytte seg av førstehånds data (Ghauri & Grønhaug, 2005) er at det kan ta lang tid å hente ut informasjon, og man må finne riktige personer å intervju. Stille de riktige spørsmålene til intervjuobjektene, og ikke gi ut sensitiv informasjon som finnes i klubben.

3.1.4 Ulemper

Siden min oppgave ble skrevet mens jeg hadde praksisutplassering hos Stavanger Oilers, er det en svakhet at jeg har jobbet så tett sammen med klubben. Spørsmålet rundt min objektivitet er naturlig. Men først og fremst er det en enorm styrke for oppgaven at jeg hadde praksis hos denne organisasjonen. For å redusere ulempen som kunne oppstå rundt min objektivitet i forhold til oppgaven, bestemte jeg meg for at jeg skulle skrive på oppgaven mens jeg var hjemme og borte fra klubbmiljøet for å kunne bli minst mulig påvirket under oppgaveskrivingen. Man hadde alltid oppgaven i bakhodet når man gikk rundt i arenaen for å finne nye vinklinger og ting man kunne fokusere på til oppgaven. Men det kan være en svakhet ved metoden at jeg kanskje har blitt påvirket av å jobbe så tett sammen med Stavanger Oilers, siden jeg kan sitte igjen med annerledes inntrykk enn personer som hadde vært utenforstående forsker.

4.0 Gjennomgang av Stavanger Oilers

I det neste kapittelet går jeg innom ulike faser og temaer som ble introdusert gjennom metoden jeg benyttet, og de kvalitative intervjuene som ble gjennomført.

4.1 Historisk gjennomgang

Videre vil jeg gjennomgå historien Stavanger Oilers hadde for å etablere seg i toppen av Norsk Ishockey ved hjelp av empiri.

4.1.1 Oppstarten av klubben

Idrettsklubben Stavanger Oilers ble startet opp om sommeren år 2000. Det var Hartti Kristola som startet opp alt, og var stor økonomisk støtte i starten. Når klubben fikk plass i det norske seriesystemet klatret de raskt oppover i divisjonene.

Per Arvid Hatlestad har tidligere spilt ishockey selv og vært i miljøet som Stavanger hadde rundt ishockey i byen. Når Viking Ishockey og Stavanger Oilers møtte hverandre til seriekamp i 2.divisjon ble det tatt et valg.

”Jeg tok på en måte et farvel med Viking Hockey jeg da, fordi jeg skjønnte at måten de hadde drevet på og fortsatte å drive ikke kunne lykkes i lengden. Når jeg så Stavanger Oilers spille kvalik til å rykke opp skjønnte jeg at dette er laget man skal følge med på i byen.” - Per Arvid Hatlestad

Hatlestad har tidligere sittet som leder for supporterklubben til Stavanger Oilers over flere år, og er fremdeles supporter som ikke har gått glipp av mange hjemmekamper.

Men etter den første sesongen i eliteserien meldte pådriver Kristola at han skulle trekke sin finansielle støtte. Idrettsklubben stod derfor, sommeren 2004, ovenfor store økonomiske kostnader som ikke kunne betjenes uten støtte. Interessen for ishockey hadde blitt påbegynt i Stavanger, dermed meldte Tore Christiansen at han skulle bli hovedaksjonær sammen med andre og «ta over» klubben. Et aksjeselskap ble opprettet for å kunne legge bedre til rette for idrettsklubben.

4.1.2 Nyfødt fasen

Siden ishockey interessen ble vekket til live hadde klubben fått en ny sjanse. Det var på tide å ansette folk som kunne hjelpe laget videre. Pål Haukali Higson ble ansatt i begynnelsen av 2005 og beskriver situasjonen slik:

”Det var en klubb som ble drevet på frivillighet, i prinsippet. Vi hadde veldig få sponsorer. En stor interesse rundt laget var det blitt bygd opp, publikumsinteressen var god. Interessen for laget i byen var tiltakende. Men klubben hadde jo egentlig ingen organisasjon.” - Pål Haukali Higson

Arbeidet med å forme en organisasjon tok til. Tore Christiansen ønsket gjerne flere inn på eier siden, klubben hadde lyst til å ha mange sponsorer inn til å støtte laget, da de helder ville ha flere små men et stort volum av sponsorer.

”Grunnen til at vi valgte å gå inn som sponsor i 2006 var fordi jeg hadde generelt interesse av hockey, men samtidig så startet jeg et firma så navnet i Stavanger ikke var kjent. Og ja, så ble Stavanger Oilers valgt på grunn av at de hadde en fornuftig prising, på sponsorpakker til firmaer i min størrelse. ... Og når vi startet som sponsor her så var vi 40 mann i sponsornettverket.” – Ole Stangeland, Maximator (Sponsor)

I dag har Stavanger Oilers over 200 firmaer som er med i sponsornettverket til klubben. Dette er en fordel som blir støttet opp i litteraturen (Olkkonen, R. Tikkanen, H. & Aljoutsjarvi, K. 2000. Og Cobbs, J. 2011) fordi dermed blir det ikke bare noen støttespillere som gir til klubben. Det blir også et felleskap hvor man kan få tilknytting med andre firma som også er i nettverket, hvor de blir introdusert til hverandre gjennom Stavanger Oilers. Dette fører til større lojalitet blant sponsorene (Cobbs, J. 2011) og de føler de får bedre utnytte for sponsormidlene de bevilger. For å kunne klare å opprettholde publikumsinteressen ble det tidlig snakket om å kunne bygge en ny arena for klubben.

”Også skjønnte vi ganske fort, ganske tidlig i prosessen at så tidlig som i 2005 begynte vi å diskutere tanken rundt en ny arena. Så det kom ganske tidlig i prosessen og i overgangen 2005-2006 fikk vi laget de aller første tegningene av en ny arena.” – Pål Haukali Higson

Higson er fortsatt ansatt i klubben, og jobber med den sportslige driften av klubben, han har vært med siden klubben var i begynnelsen av oppstarten sin.

4.1.3 Den vanskelige andre fasen

Etter at Stavanger Oilers rykket opp til eliteserien i 2003 var det mye entusiasme rundt klubben. Men etter noen år begynte det å bli litt tøffere.

”Altså perioden fra 2006-2010, var tøffe år. Fordi vi visste egentlig ikke fra år til år om vi hadde den tålmodigheten, om den eksisterte blant fans og tilskuere, blant eiere.. Vi dreiv egentlig litt sånn år til år uten å egentlig vite.” – Pål Haukali Higson

Lars-Peder Nagel var en spiller som signerte for Stavanger Oilers i 2006, han ble værende som spiller i klubben fram til 2014, og er i dag ansatt i klubben som salgssjef. Når Nagel signerte hadde Stavanger Oilers nettopp spilt i NM-finale, men tapte finalen.

”De hadde lyst til å lykkes. Det var mye folk på kampene, du hadde liksom hørt om et eller annet som foregikk borte i Stavanger. Så jeg valgte å gå hit, kontra andre steder, fordi det var en ambisiøs klubb med mye interesse rundt. ... Og som idrettsutøver så er du jo interessert i å være der det skjer, og det var her det skjedde. På godt og på vondt de første årene. Det var det som trakk meg.” - Lars-Peder Nagel

Jaget etter å lykkes, er viktig for en idrettsutøver. For toppidrettsutøver er det slik at om man ikke føler progresjon kan man miste motivasjonen for å fortsette, eller man må finne motivasjonen en annen plass og flytte på seg.

”Så det var jo heile veien en prosess for å få folk til å være med å tro på og investere i dette prosjektet. Opprettholde interessen for klubben.. Vi gjorde det ikke veldig bra sportslig. Det var en utfordring på en måte å holde toget gående med samme entusiasmen den perioden. Og det var arbeidskrevende, den gangen var vi få mennesker, vi jobbet sinnsykt mye.” - Pål Higson

”De tre første årene jeg var her da, så var vi et veldig bra lag på papiret, men vi var ikke et lag. Det var masse individer som spilte bra innimellom, og innimellom så krangla vi. Det var ingen lokal forankring, det var ikke noe lagfølelse.” - Lars-Peder Nagel

Den sportslige suksessen lot vente på seg, men arbeidet rundt i kulissene fortsatte. En som har vært med som frivillig lenge er Kristin Tendenes, hun forteller at opplegget i Siddishallen også var fint, men det ikke kan sammenlignes med dagens fasiliteter og neppe ville fungert i lengden.

”Den gamle hallen var intim og koselig, vi hadde supportershoppen der også, men den var liten og helt innerst i hjørnet. Vi hadde bare en nøkkel til lageret for å fylle inn varer, og det var det kun salgssjef Bjørn Ims som hadde den gangen. Så vi måtte alltid spørre han

for å fylle på varer. Og jeg husker jo når det var kamper som var utsolgt så stod folk nærmest oppå hverandre for å få plass til alle tilskuerne.” – Kristin Tendenes

4.1.4 Gjennombruddet

Som tidligere spiller forteller Nagel om sommeren 2009 hvor klubben tok grep for å prøve å bedre de sportslige resultatene. Stavanger Oilers satte opp klare punkter på hva spillere kunne forvente fra deres organisasjon, og samtidig ble det satt opp punkter på hva som ble forventet av en spiller på laget.

”Så i 2009 renska vi opp ganske bra i spillerstallen, fikk Petter Thoresen som trener. Og fikk bygd opp et lag hvor det var en del, vi var vel syv-åtte norske/utenlandske som hadde vært her en del år, som ble satset på som kontinuitetsbærere.” – Lars-Peder Nagel

Punktene over hva som forventes er ganske enkle, men når det blir skrevet ned og står over en liste så gjelder det og få implementert den til gruppen med spillere. Forventning om full innsats, møte til riktig tid og lignende ting er banale, men det kan gjøre noe for utviklingen og samhold.

”Så vi klarte å bygge sånn selvjustis da, på kvaliteten på det sportslige i hverdagen skulle være mye bedre. Og når du klarer å knekke de kodene, da blir det en treningskultur, ikke sant? Sakte men sikkert blir det bedre og bedre.” – Lars-Peder Nagel

Sesongen startet ikke så bra som man håpet, men etter jul når ny trener og nye spillere fikk samkjøringen til å stemme endte Stavanger Oilers på 3.plass i grunnserien, men tok klubbens første NM-gull, og som sikret en historisk milepæl ved å være den første klubben utenfor Østlandsregionen som vant NM-gull.

”2010 ble det vedtatt politisk at vi skulle få avtale om tomt og fikk byggetillatelse osv. Vi var på en måte heldige med at laget var blitt bra, organisasjonen rundt begynte å vokse til og hadde lyktes med å få gjennomslag for å bygge arena, samtidig som vi klarte å etablere oss som et topplag i ishockey.” – Pål Haukali Higson

”Fordi NM-gull potensialet hadde sikkert vært der hele veien, men det var liksom det forløsende, og etter det så vant vi jo seks av de syv neste årene.” – Lars-Peder Nagel

Det som Nagel forteller om er den positive spiralen som blir brukt når man snakker om sportslige prestasjoner. Suksess er med på å fostre ny suksess (Iso-Ahola, S. E., & Dotson, C. O. 2014), og motstykket er den negative spiralen. I artikkelen (Iso-Ahola, S. E., & Dotson, C. O. 2014) forklares det med at et lag som har suksess får en psykologisk opptur og kan bygge videre på dette.

4.1.5 Etableringen som topplag

Fra perioden 2010 til 2017 vant Stavanger Oilers syv NM-gull og ble seriemester fire ganger. Etter gjennombruddet i 2010, ble det også vedtatt politisk at klubben skulle få bygge en ny arena, dette var noe som hadde blitt jobbet med lenge.

”Og det arena-prosjektet og planen gikk på en måte parallelt med at vi bygde opp laget i alle årene før der. Så uavhengig om det gikk bra eller dårlig sportslig så hadde vi alltid denne målsetningen om å få opp arenaen som vi arbeidet med på politisk plan, i mediene, fra sponsorer, fra fans, alle hadde liksom alltid noe å se fram til, samtidig med utviklingen ishockeymessig. Og de to elementene var nok på mange måter like viktige for å nå målet vårt om å ha en bærekraftig organisasjon som økonomisk klarte seg selv, og være et topplag i Norsk Ishockey.” – Pål Higson

Den nye arenaen stod klar på høsten i 2012, etter at klubben hadde vunnet sin andre NM-tittel kunne hele organisasjonen flytte over til lokaler i sin egen arena. Nagel forteller om vinnerkulturen som utviklet seg etter gjennombruddet i 2010.

”Det kom mye med Petter Thoresen, men også en endring i klubbens tankegang om hva som er viktig, og hvordan man skal være best. Skal man være best i finalen, da må du være best trent.” – Lars-Peder Nagel

Denne endringen hos klubben er noe som nåværende spiller Magnus Hoff gjenspeiler.

”Jeg føler det er veldig trivsel og godt samhold her. Jeg føler Oilers er flinke på å sette sammen en god gruppe, dette gjelder ikke bare for spillerne men det gjenspeiler også hele klubben føler jeg.” – Magnus Hoff

Dette samsvarer med funn i litteraturen (van Vianen, A. & De Dreu, C. 2001.) som viser til at sosialt samhold og sosialt stimuli, vil kunne gi bedre task cohesion og lag prestasjoner. Hoff har spilt i forskjellige klubber i Norge og spilt de 3 siste sesongene i Stavanger Oilers. Han er fra Østlandet, og en typisk ishockeyspiller som Norske Ishockeyklubber prøver og signere. Sportssjef Higson forklarer hvorfor det er dyrere og etablere et ishockeylag på toppnivå ute i distriktene.

”Det er jo slik at rekrutteringen av spillere, altså volumet av spillere du kan rekruttere er mindre i Bergen, Trondeheim, Stavanger enn på Østlandet. Så man må egentlig hente spillere, eller hente noe av arbeidskraften fra Østlandet eller utlandet. Det er også dyrere, fordi hvorfor skal en spiller re-lokalisere seg til en annen del av landet for å spille ishockey? Må man betale dem mer? I alle fall gi dem en leilighet i tillegg til lønn, så det koster mer.” – Pål Haukali Higson

Etter god sportslig suksess har dette gjort at Stavanger Oilers er attraktivt for flere aktive spillere. Hoff forklarer hvorfor han signerte:

”Jeg hadde godt kjennskap til Oilers, og kan man si spillerne som var der, og hva klubben stod for. Samtidig så har de et godt omdømme i Norsk Ishockey. Jeg var også klar over historikken de hadde, at de hadde bygget opp en vinnerkultur. Fra jeg har vært yngre så er det dette jeg har jobbet for, at vi skal prøve å vinne et Norgesmesterskap, eller være med på å vinne noe. Det så jeg det kunne være store muligheter for visst jeg spilte hos Stavanger Oilers.” – Magnus Hoff

Men ikke bare har den sportslige suksessen gjort at Stavanger Oilers er interessant å spille for flere allerede aktive spillere, man kan også se fra vedlegg nummer to at det har blitt flere aktive medlemmer i Rogaland Ishockeykrets etter gjennombruddet i 2010. Og da spesielt breddeklubben Stavanger Hockey, som driver sin virksomhet rett vedsiden av. Dette er med på å gjøre spillerrekruteringsgrunnlaget bedre for Stavanger Oilers på lengre sikt.

”Visst du forsker på medlemsveksten til Stavanger Hockey så stammer den fra 2010 da, når vi begynte å gjøre det bra. Da har de vokst og vokst og vokst, fordi vi har vært en motor i å skape interesse og vi introduserer sporten for mange nye. ...Det som er positivt er at det kommer veldig mange barn og unge som vil spille hockey. Det kommer det jo mange av da, de er 1400 medlemmer. Så at vi får litt ekstra drahjelp derfra det er positivt”
– Lars-Peder Nagel

4.2 Avgjørende faktorer for at Stavanger Oilers lykkes

”Jeg tror at i den fasen vi var så var det tydeligheten på å satse på organisasjon og ha en ambisjon om å bygge klubben, at det stod like sterkt fokus på det som den sportslige utviklingen, tror jeg var vesentlig her. Og tålmodighet i oppbyggingsfasen.

Vi var tålmodige, vi trodde på de menneskene som var med, altså fra styret til sponsorsiden. Alle stod liksom sammen, selv om det var en prosess og det tok tid for å oppnå suksess. Så var liksom alle med å trodde på prosessen...

Jeg tror også at langsiktighet i eierstruktur, som tårr å satse på et strategisk nivå har vært viktig. Altså hadde vi hatt et styre som typisk idrettsverden da, der man blir valgt inn og ut, så tror jeg ikke vi hadde klart å beholde den langsiktigheten og tålmodigheten.” – Pål Haukali Higson

”Den biten hvor vi gikk fra å litt i vilden sky handle de beste individene med best CV, til i å mye større grad handle de som passet inn i laget. ... Trenger jeg en tredje center, da henter jeg ikke en som forventer å spille første center, da må man hente en som passer rollen. Så begynte man å bygge lag på en helt annen måte. Så det er liksom den sportslige biten.” – Lars-Peder Nagel

4.2.1 DNB Arena

Igjennom bruk av metoden var det vanlig å referere til hvordan Stavanger Oilers var før de flyttet inn i DNB Arena, alle intervjuobjektene pekte på stadion fasilitetene som en stor fordel. Alle var samstemte om at det var viktig å flytte inn i en ny arena for at klubben skulle være bærekraftig.

”Eller så lenge jeg har vært her så har vi alltid hatt en eier som har vært villig til å investere i laget, folk kaller det rike onkler, at vi taper masse penger osv. Jeg liker å si at vi investerer i det, ikke sant? Fordi, allerede fra dag én så var det snakk om at vi skulle inn i en ny arena. Det var ambisjoner der, ikke bare på å vinne, men skulle laget overleve måtte vi inn i en ny arena. Og da var Tore og en del eiere villige til å investere penger, også gjorde de det.” – Lars-Peder Nagel

4.3 Tilleggsfaktorer

Frivillig Kristin Tendenes, supporter Per Arvid Hatlestad og Ole Stangeland fra sponsor Maximator trekker alle frem folkelighet, inkludering og samfunnsansvar som viktige faktorer og verdier som har gjort at Stavanger Oilers har kommet til den posisjonen de er i dag.

”Egentlig så tror jeg de bare skal fortsette å drive slik som de jobber, og har jobbet. Drive profesjonelt slik som de jobber og være folkelige, jeg tror det er det handler om. ... Det grunnlaget de har, og at de gir tilbake til folk. Med ”Behold korken på” for ungdommer, asfalt og Stine Sofie-stiftelsen, det liksom at alle blir sett det tror jeg er noe av det viktigste.” – Ole Stangeland (Maximator)

”Andre klubber driver jo å kopierer Oilers med hvordan de opererer og drifter klubb. Det sier jo litt om hva Stavanger Oilers har fått til.” – Per Arvid Hatlestad

Magnus Hoff trekker frem måten Stavanger Oilers gjennomfører arrangementene sine for å øke interessen for sine tilskuere.

”Oilers de har jo bygd opp da, man må liksom utelate de økonomiske ressursene og de rammene som er i Stavanger. Det er ikke mange andre norske klubber som kan måle seg med det Stavanger Oilers har å tilby, føler jeg. Hvert fall når du kommer på hockeykamp så er det mye mer føler jeg. Det blir på en måte en happening når det er kamp. Stavanger Oilers er flinke, til å skape noe rundt da, ikke bare er det ishockeykamp, men det er alt det andre som er rundt også som gjør det gøy.” – Magnus Hoff

5.0 Diskusjon

Det ble også stilt spørsmål i problemstillingen om disse gitte faktorene er unike kun for Stavanger. Gjennom empirien av denne oppgaven kan man si at slike faktorer ikke er unike for en by av Stavanger størrelse. Det som har vært en fordel og taler til Stavanger sin fordel er at ishockey interessen blant publikum har ligget latent i byen som har gjort det lettere for å bygge opp organisasjonen rundt laget samtidig som man har tiltrukket seg publikum. Det som er en potensiell diskusjon er hvorfor ikke sporten er mer geografisk spredd. I jakten på for å finne de beste talentene innen en hver idrett kan det være hemmende å ha et lite antall og segregerte områder som bedriver idretten.

5.1 Narvik Ishockey

Når det blir en ny sesong av ishockey igjen til høsten 2019/2020 blir det slik at det er to klubber i eliteserien som spiller utenfor Østlandet, gjennom kvalifiseringsspill rykket Narvik Ishockey opp. Dette er første gang et lag fra Nord-Norge spiller eliteserien i Ishockey. De gleder seg til å få prøve det øverste nivået i Norsk Ishockey.

”Altså for å si det sånn: Vi har ikke rykket opp for å rykke rett ned igjen.” - Stig Winther

Winther er styreleder for Narvik Ishockeyklubb som kaller seg Arctic Eagles. De startet opp ishockeyklubben i 2011 når det ble bygget opp ishall i Narvik.

”Og så har vi blitt seriemester da de to siste årene. Men så er det selvfølgelig stor forskjell mellom 1.divisjon og GET-Ligaen. Det er vi klar over. ... Vi mener jo at reduksjon av antall utlendinger vil gjøre det vanskeligere for nye lag å komme opp. Ta nå typ Haugesund, Bergen, Trondheim. I alle fall på kort sikt. Vi ser jo allerede nå at vi gjerne skulle hatt den syvende utlendingen, det hadde gjort det litt lettere for oss å spisse laget, men greit. Vi prøver å bygge lag så godt som vi kan.” – Stig Winther

Han tror det blir tøft på et høyere nivå, men håper at Narvik kan være med å bryte opp tyngdepunktet som har stabilisert seg på Østlandet.

”Om det er noen lag fra Østlandet som er riktig uheldig, så får dem tre turer til Stavanger og tre turer til Narvik for å spille bortekamp. Og det synes de er blodig urettferdig, at de må ta en tur mer. ... Men ikke sant, her viser det egentlig bare hvor lite de (Østlandslag) tenker på kostnader når det gjelder logistikk.” - Stig Winther

Til sammenligning må både Stavanger Oilers og Narvik Eagles reise minst dobbelt så mange turer for å spille bortekamper i løpet av en sesong. Dette gjør at kostnader vil være større for disse lagene i motsetning til sine konkurrenter.

6.0 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å finne ut hvilke faktorer som gjorde det mulig for Stavanger Oilers å suksessfullt etablere seg i Eliteserien i Ishockey. Som en antakelse la jeg opp til punktene: Sportslig suksess, Økonomi, Strategi, Identitet og Sosialt. Dette ble forklart gjennom teori delen.

Etter å ha fullført alle kvalitative intervjuene var det riktig at Stavanger Oilers innfridde i disse antakelsene jeg la opp til tidligere i oppgaven. Idrettsklubben har lagt opp til en god sosial profil, med samfunnsansvar og helhetlig kamparrangementer som spesielt fremtredende. Identiteten har vokst frem mer og mer etter som klubben har vokset i størrelse. Strategien som klubben la til grunn i begynnelsen har de lyktes med, kanskje slet de noen år med å få ut idrettsklubbens potensial i begynnelsen, men etter gjennombruddet har de lyktes. Når det gjelder økonomi så har jeg fått en bedre forståelse av hvorfor tidligere store økonomiske tilskudd var nødvendige for Stavanger Oilers i starten. Det koster å drifte en toppidrettsklubb i Norge, samtidig er Ishockey en lite geografisk spredd idrett. Dette gjør at rekrutteringsgrunnlaget for geografisk perifere klubber koster mer, de tidlige investeringene er viktige, sammen med å bygge opp infrastruktur som kan bidra til utvikling og øke rekrutteringsgrunnlaget mer lokalt. Den sportslige suksessen blir nevnt til slutt fordi den er også den som ble sist introdusert, men får mest oppmerksomhet fra media og tilskuere.

Under kapittel 4.2 blir det forklart en essensiell faktor som har gjort at Stavanger Oilers klarte å etablere seg i toppen av Norsk Ishockey. Organisasjonsbygging og struktur rundt laget. Samtidig nevnes det også at langsiktig eierskap har vært viktig sammen med

kompetanseheving i alle ledd. Som det også ble beskrevet i intervjuene så tok prosessen tid, men tålmodigheten og troen på prosjektet gjorde at det fungerte.

”Vi må jobbe minst like hardt som alle de andre ishockeyklubbene i Norge, for å fortsette og få bra resultater.” Pål Haukali Higson

Min konklusjon etter å ha arbeidet med denne oppgaven er at Stavanger Oilers har hatt en eksplosiv men nøysom tilnærming for å etablere seg i toppen av Norsk Ishockey. De har gjort mye riktig ved å starte med å bygge et bærekraftig fundament som skal hjelpe idrettsklubben videre, det er organisasjonen rundt den sportslige satsingen. Det er etter min oppfattelse slik at Stavanger Oilers gikk fra å ha en entreprenørfilosofi til å utvikle en klubbfilosofi (Gammelsæter & Ohr, s.109-140, 2011). Dette på grunn av det langsiktige eierskapet klubben har hatt, og de ansatte i organisasjonen som har vært med på å underbygge klubbfilosofien. Når det kommer til hvilken logikk (Gammelsæter, kapittel 10, 2016) Stavanger Oilers identifiserer seg med, er det etter min mening en blanding mellom flere forskjellige. Idrettsklubben identifiserer seg med utdrag fra logikkene idealisme, identitet, entreprenørskap og politikk. Min konklusjon er også at idrettsklubben har tatt lærdom gjennom erfaringer de har gått igjennom, dette har gjort at de har klart å forbedre sportslige prestasjoner, samt også utvikle støttestrukturer for organisasjonen rundt idrettsklubben.

7.0 Videre forskning

Etter jeg har tilbrakt min praksisutplassering hos Stavanger Oilers, har jeg fått innsyn i hvordan topphockeyen drives i Norge. Det er en idrett som byr på andre på talenter og ferdigheter blant spillere enn de to store andre idrettene som er utbredt i Norge (fotball og håndball). Min anbefaling vil være å forske og få svar på hvorfor ishockey som idrett er lite geografisk utbredt på toppnivå i Norge.

8.0 Litteraturliste

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 83(3), 377.
- Brønnøysundregistrene. (2019). Oppgavene våre [Internett], Brreg. Tilgjengelig fra: <https://www.brreg.no/om-oss/oppgavene-vare/> [Lest 25.februar 2019]
- Cassel, C. & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London, England. SAGE.
- Cobbs, J. (2011). *The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks*. Journal of Business & Industrial Marketing.
- Ertzaas, M. (2012). *Sportsdekning i media – av menn, om menn og for menn?* Trondheim, NTNU.
- Feddersen, A., & Maennig, W. (2007). Arenas vs. Multifunctional Stadia–Which Do Spectators Prefer?
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological review*, 57(5), 271.
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, Penger og Politikk. Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball. Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. London, England. Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. Uit: JW Lorsch (Ed.) Handbook of organizational behaviour.
- Hagen, S. (2017). *Samfunnsansvar i Stavanger Oilers*. https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2465985/bachelor_hagen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hanstad, D.V. Breivik, G. Sisjord, M.K. & Hans B. Skaset. (2011). *Norsk Idrett, Indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.
- Heere, B., & James, J. D. (2007). Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 319-337.
- Ibsen, B. (1992). *Frivilligt arbejde i idræt*. Syddansk Universitetet.

- International Ice Hockey Federation (19.februar 2019). *Medallists* [Internett], IIHF.
Tilgjengelig fra: <https://www.iihf.com/en/medalists> [Lest 19.februar 2019].
- Iso-Ahola, S. E., & Dotson, C. O. (2014). Psychological momentum: Why success breeds success. *Review of General Psychology*, 18(1), 19-33.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jordan, M. Field, H & Armendakis, A. (2002). *The Relationship of group process variables and team performance*. *Small Group Research*, Vol. 33 No. 1.
- Kvåle, S. (1983). *The qualitative research interview: A phenomenological and a Hermeneutical mode of Understanding*. *Journal of Phenomenological Psychology*. Vol 14, No. 2.
- Lovdata. (1998). *Lov om årsregnskap m.v. (regnskapsloven)* [Internett], Lovdata.
Tilgjengelig fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_1#%C2%A71-6 [Lest 25.februar 2019]
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. London, Pearson
- Norges Idrettsforbund. (2018). *NIF Årsrapport*.
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/4393d243d44c40d790193e7ff977765c/27_18_nif-arsrapport-2017_lr.pdf
- Norges Ishockeyforbund. (2015). *Strategisk Plan for Norsk Hockey*. Hentet fra
<https://www.hockey.no/contentassets/04f563905a20448db780ae56c5e747b5/strategisk-plan-for-norsk-ishockey.pdf>
- Olkkonen, R. Tikkanen, H. & Aljoutsijarvi, K. (2000). *Sponsorship as relationships and networks: implications for research*. Emerald Group Publishing Limited, Bradford.
- Stavanger Oilers. (2010). *Oilers magasinet* [Internett], Oilers.
Tilgjengelig fra: http://old.oilers.no/bilder//Magasinet/2010_Jubileumsblad.pdf [Lest 25.februar 2019]
- Stavanger Oilers. (2019). *Sponsor* [Internett], Oilers. Tilgjengelig fra:
<http://www.oilers.no/sponsor/> [Lest 19.februar 2019]
- Store Norske Leksikon (10.februar 2018). *Norgesmesterskap menn* [Internett], SNL.
Tilgjengelig fra: https://snl.no/ishockey_-_antall_norgesmesterskap_menn [Lest 14.februar 2019]
- Store Norske Leksikon (20.februar 2018). *Ishockey* [Internett], Store Norske Leksikon.
Tilgjengelig fra: <https://snl.no/ishockey> [Lest 13.februar 2019].

Store Norske Leksikon. (2018). *Identitet* [Internett], SNL. Tilgjengelig fra:

<https://snl.no/identitet>

Store Norske Leksikon. (2018). *Strategi* [Internett], SNL. Tilgjengelig fra:

<https://snl.no/strategi>

Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118-135.

Van Vianen A,E.M. & De Dreu C,K.W. (2001). *Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10:2, 97-120.

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Resultatregnskap for Stavanger Oilers

År	Driftsinntekter	Driftskostnad	Resultat	Kommentar	Tabellplassering	NM-plassering
2004	kr 3 322 965,00	kr 5 364 854,00	kr -2 041 889,00	Aksjeselskapet blir opprettet i dette regnskapsåret	6.plass	Semi-finale
2005	kr 5 905 993,00	kr 13 157 011,00	kr -7 251 018,00		7.plass	Kvart-finale
2006	kr 12 449 087,00	kr 17 667 693,00	kr -5 218 606,00		4.plass	NM-finale
2007	kr 14 474 756,00	kr 22 511 414,00	kr -8 036 658,00		3.plass	Semi-finale
2008	kr 11 241 489,00	kr 21 529 593,00	kr -10 288 104,00		6.plass	Kvart-finale
2009	kr 11 144 491,00	kr 17 057 762,00	kr -5 913 271,00		4.plass	Kvart-finale
2010	kr 10 520 850,00	kr 16 548 274,00	kr -6 027 424,00		3.plass	NM-Gull
2011	kr 15 382 638,00	kr 18 980 338,00	kr -3 597 700,00		2.plass	NM-finale
2012	kr 29 557 136,00	kr 27 242 058,00	kr 2 315 078,00	DNB Arena blir åpnet dette året	1.plass	NM-Gull
2013	kr 70 238 556,00	kr 68 876 938,00	kr 1 361 618,00		2.plass	NM-Gull
2014	kr 85 601 458,00	kr 83 065 846,00	kr 2 535 612,00		2.plass	NM-Gull
2015	kr 88 368 937,00	kr 92 785 073,00	kr -4 416 136,00		1.plass	NM-Gull
2016	kr 91 474 267,00	kr 89 742 711,00	kr 1 731 556,00		1.plass	NM-Gull
2017	kr 88 463 932,00	kr 89 130 642,00	kr -666 710,00		1.plass	NM-Gull
2018	kr 79 940 668,00	kr 84 324 680,00	kr -4 384 012,00		6.plass	Kvart-finale
2019					3.plass	Semi-finale

9.2 Vedlegg 2: Statistikk om Norsk ishockey og Rogaland

Sesong	Lisenser NIHF	År	Aktive medlemmer NIHF / RIHK
2017 / 2018	9564	2017	15079 / 2326
2016 / 2017	9138	2016	13965 / 1937
2015 / 2016	8591	2015	14607 / 2497
2014 / 2015	7750	2014	14175 / 2066
2013 / 2014	7093	2013	12741 / 1855
2012 / 2013	6937	2012	11627 / 1264
2011 / 2012	6488	2011	11237 / 1194
2010 / 2011	6148	2010	10744 / 1138

9.3 Vedlegg 3: Semi-strukturert intervjuguide

Tema	Hovedspørsmål
Start	<ul style="list-style-type: none">- Forklare målet med oppgaven til personen som blir intervjuet- Åpne med et enkelt spørsmål
Hoveddel	<ul style="list-style-type: none">- Hvorfor lykkes Stavanger Oilers med sin satsing?- Hvilken arbeidsoppgave/fase var den vanskeligste for Stavanger Oilers?- Hva skiller Stavanger Oilers fra andre ishockeyklubber?- Hva er det viktigste valget klubben Stavanger Oilers har gjort?
Avrundning	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan ser du for deg Norsk Ishockey om 5 år?
Fremtid	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan ser du for deg Stavanger Oilers om 5 år?