



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Mer enn en klubb/More than a club**

Simon Tærud Day

Totalt antall sider inkludert forside: 28

Molde, 21.05.2012



## 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"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<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. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Oskar Solenes

## 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

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 21.05.2012

**Antall ord: 7,856**

## **Forord**

Muligheten til å få skrive om den idretten jeg interesserer meg mest for, nemlig fotball, er noe jeg har satt stor pris på. Gjennom utplassering hos Norsk Toppfotball har jeg kommet utrolig nære alle klubbene og jeg har blitt tatt godt imot av alle.

Jeg vil gjerne takke de fire klubbene og deres markedsjefer for at de ønsket å stille opp og hjelpe meg med all den informasjonen jeg måtte ønske. Hadde det ikke vært for at dere var såpass sporty og åpne, ville denne oppgaven blitt vanskelig å utføre.

Jeg vil også takke Norsk Toppfotball som har lagt alt til rette for at dette skulle bli en best mulig oppgave. Alle har støttet meg og engasjert seg hvis det var noe jeg lurte på.

Samtidig vil jeg takke familien min for all hjelp og støtte jeg har fått gjennom hele oppgave skrivingen og spesielt mot slutten når jeg har stresset med å få alt ferdig.

Sist, men ikke minst vil jeg takke veilederen min Oskar Solenes for all hjelp og veiledning som jeg har fått gjennom hele denne prosessen.

Tusen takk for all hjelpen!

## **Innholdsfortegnelse**

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Historisk bakgrunn .....	2
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Begrepsforklaring .....	3
<b>2. Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Strukturell funksjonalisme.....	5
2.2 Ny-institusjonell teori.....	6
<b>3. Metode</b> .....	<b>6</b>
3.1 Valg av metode.....	8
3.2 Utvalg .....	8
3.3 Gjennomføring .....	9
3.4 Etske refleksjoner .....	10
<b>4. Analysen</b> .....	<b>11</b>
4.1 Hva vil klubbene kommunisere? .....	12
4.2 Hvem kommuniserer klubbene med?.....	13
4.3 Hvordan kommuniserer klubbene? .....	15
<b>5. Konklusjon</b> .....	<b>18</b>
5.1 Videre arbeid.....	20
<b>6. Litteraturliste</b> .....	<b>21</b>
<b>Vedlegg 1</b> .....	<b>22</b>
<b>Vedlegg 2</b> .....	<b>23</b>

## 1. Innledning

Fotball er en idrett som engasjerer mennesker over hele verden, uansett alder, kjønn, etnisitet eller velstand. Hver helg drar folk flere kilometer for å få med seg en ny runde med fotballkamper, det være seg i England, Sør-Afrika, USA, Japan eller Norge. For mange lag og deres tilhengere så betyr helgen en ny sjanse til å ta de tre viktige poengene som for hvert år blir vanskeligere og vanskeligere å ta. Hvis man skal si det enkelt kan man si som Gary Lineker sa om fotball etter tapet i VM i 1990: "Football is a simple game; 22 men chase a ball for 90 minutes [and at the end, the Germans win]"(Expert football, 2011). Nå har det seg sånn at Tyskland ikke alltid vinner, men ganske enkelt består den av 22 spiller og millioner av entusiastiske tilskuere. Fotball er den idretten som blir spilt av flest mennesker i hele Norge, med over 300,000 aktive utøvere (NFF i Tall, 2011). Det er et fint virkemiddel som samler mennesker og tillater alle å engasjerer seg sammen med andre i 90 minutter og kanskje litt overtid. Fotball er ofte en del av et lands kultur og har tradisjoner som går lenger tilbake enn mange skulle tro.

Det er flere faktorer enn tradisjon som spiller inn når en kamp spilles på søndag kveld og som får folk til å støtte sitt lag dag ut og dag inn. De siste årene har den norske Tippeligaen merket en stor nedgang i publikumstall hvor klubbene har mistet 1/5 av tilskuerne i perioden 2008-2012 (Norsk Toppfotball årsrapport, 2012). Grunnene til publikumssvikten blant klubbene kan være mange og tilfeldige, som for eksempel dårlig vær eller ingen å gå med, men det som er viktig nå er å få folk tilbake på stadion, og identifisere tiltakene klubbene må igangsette for å oppnå dette.

Når vi tenker på fotball så tenker vi ikke på at det er en næring på lik linje med for eksempel olje. Det importeres spillere, utvikles unge talent og eksporteres spillere til andre ligaer. Fotball er mye mer enn bare en kamp om ballen på en søndag kveld. For noen er det en religiøs opplevelse, mens for andre er det en fin måte å slappe av på. For de som driver fotballen så er det en bedrift på lik linje med andre, og derfor blir pengene viktig. Jo flere som kommer på kamp, jo mer penger betyr det for klubbene. Alle klubbene i Norge selger et produkt, dette er kalt norsk fotball, og blir "brukt" av publikum vel så mye på Reknesbanen for å se 2. divisjon som det blir brukt til å se Tippeligaen på Aker Stadion. På lik linje med andre underholdningsprodukter må fotballen markedsføres for å tiltrekke seg publikum.

Men hvordan skal man klare å markedsføre et ”gammelt” produkt (Tippeligaen) til et samfunn som er i konstant forandring og har stadig nye vaner og forventinger?

Denne oppgaven skal gi svar på spørsmålet om hvordan å møte et samfunn i konstant forandring ved å se på ulike sosiologiske teorier og vurderer om klubbene strategier er i samsvar med disse teoriene. Jeg forventer å finne at klubbene har mer eller mindre de samme strategiene og bruker de samme kanalene, *e.g.* mobiltelefon, internett og avis, for å nå sine supportere. Jeg tror også det vil komme frem at klubbene hovedsaklig vil benytte seg av de samme nye kanalene for å nå ut i samfunnet, ettersom det er samfunnet som legger premissene for hvordan de forventer å bli informert.

### ***1.1 Historisk bakgrunn***

Før i tiden kommuniserte klubbene med sine supportere på det som i dag ville bli kalt ”primitive måter”. I boken *Fotball!* av Matti Goksøyr og Finn Olstad i regi av Norges Fotballforbunds 100 års jubileum, ser de på utviklingen av norsk fotball både på den sportslige siden, men også kommersielt. Det var ikke noe markedsføring på TV og Facebook slik som idag. Man kunne ha en plakate hengende på det lokale Samvirkelaget som fortalte at det var kamp, og kun de største kampene kunne man høre på radio. Dette var før fjernsynets inntog i 1960, hvor den første TV-sendte kampen i Norge var den engelske cupfinalen på Wembley (Goksøyr, Olstad, 2002). Norsk klubbefotball skulle ikke få sin plass på TV skjermene før i 1974 når den første direktesendte cupfinalen ble vist. Avisene ble også et fristed for folket å komme med sine meninger etter en kamp; leserinnlegg og innsendte referater ble en viktig del av sportsavisenes fotballdekning, og i en rekke lokal-aviser fikk patriotismen flyte fritt (Goksøyr, Olstad, 2002). Ville man vite resultatet måtte man enten dra på kampen eller få tak i noen som hadde vært der, hvis du da ikke klarte å vente til dagen etterpå for å lese det i avisa. For avisa, den måtte du vente 12 timer på å få, så det var bare å smøre seg med tålmodighet. Tålmodigheten har med tiden blitt utdatert og med nye teknologier så forventer vi nå å få nyheten mens den skjer og vi treffes gjennom helt nye markedskanaler (Armstrong et al. 2002).

Frem til 1984 var fotballen i Norge amatørbasert. Klubbene hadde siden slutten av krigen økt sine budsjetter, men spillere skulle ikke få betalt (det betydde ikke at de ikke fikk betalt) og fotball ble fortsatt sett på som en fritidsaktivitet. Slutten av 1980- og starten av 1990-tallet viste seg å være begynnelsen på fotballen vi i dag kjenner. Gjennom TV fikk

klubbene en ny eksponeringsplattform som de kunne utnytte. De så at inntektene fra publikum og spillersalg ikke var nok til å dekke utgiftene og trengte derfor å få eksterne inntekter. Drakter begynte å inneholde mer enn bare spillernes tall, men også bedrifters logo, samt stadionene ble overøst med plakater. Dermed har fotballen klart å bli et produkt og heretter skaffe seg en biinntekt.

## 1.2 Problemstilling

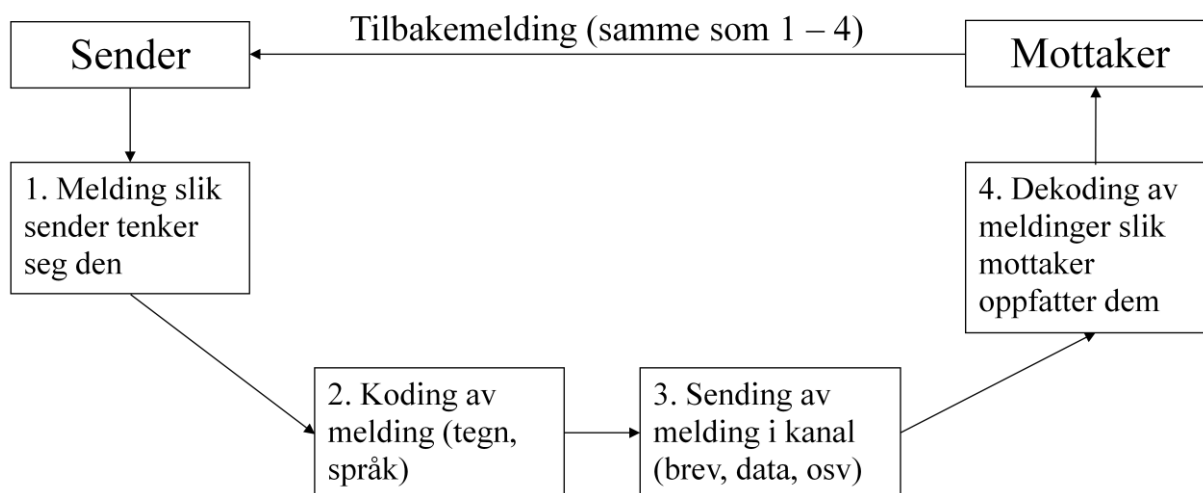
Som jeg har nevnt tidligere vil denne oppgaven fokusere på temaet kommunikasjon og samfunnsendringer, hvor jeg tar for meg følgende problemstilling:

*Hvordan kommuniserer Tippeligaklubber med sin omgivelse i et samfunn som er i konstant forandring?*

Tre begreper som jeg skal se litt nærmere på er: *kommunikasjonen; omgivelser; og samfunnsendringer.*

## 1.3 Begrepsforklaring

*Kommunikasjon* er prosessen hvor man har en sender som har et budskap de ønsker å dele. De velger hva budskapet er, samt hvordan og gjennom hvilken kanal det skal overføres. På den andre siden har man en mottaker som forstår budskapet og gjør opp sin egen mening. Mottakeren vil deretter komme med tilbakemeldinger på hvordan den har forstått budskapet. Dette vil enten slå positivt eller negativt ut på senderen, som da kan endre på enten budskapet eller valget av kanaler.



Figur 1: En kommunikasjonsmodell (Aarseth, 2009)



Det som er viktig å forstå er at klubbene ønsker å kommunisere med sine omgivelser for å markedsføre seg selv. Markedsføring er den sosiale og organisatoriske prosessen hvor individer og/eller grupper mottar noe de ønsker eller trenger gjennom å skape og utveksle produkter og verdier med andre (Armstrong et al. 2002). Dette betyr at for klubbene del trenger de å skape et produkt som omgivelsene ønsker og trenger, for deretter å tilfredstille disse behovene gjennom kommunikasjon.

*Omgivelse* har mange betydninger, men det første man gjerne tenker på er geografisk omgivelse og da spesielt natur. Omgivelse i denne sammenhengen, og slik den vil bli brukt videre i denne oppgaven, har ikke noe med natur å gjøre, men derimot mennesker. Omgivelsene er de menneskene som befinner seg rundt klubben og som har påvirkningskraft på hva klubben kan fokusere på. For denne oppgaven vil det være viktig å avklare om omgivelsene rundt klubbene er de samme og hvordan klubbene har valgt å kommunisere til de nevnte omgivelsene.

*Samfunnsendringer* er de kulturelle, teknologiske og politiske endringene som skjer i et samfunn over tid. En form for samfunnsendring er globalisering, som er samfunnsutvikling i retning av en dominerende kultur som er lik over alt, men som også må sees i sammenheng med politiske og økonomiske krefter (Nixon, 2008). Disse tre kreftene; kultur, politikk og økonomi, skaper i følge Nixon(2008) et Gyllent Triangel som alle påvirker globalisering på hver sin måte. Nyanser av globalisering er; globalisering, som kombinerer det globale og lokale, og skaper en kulturell kreativitet med en lokal tilpassing. Så har man globalisering, som kombinerer vekst (growth) og globalisering, og forsøker å skape en ensformig kultur hvor man utvisker ulikheter gjennom profittdrevet kapitalisme (Nixon, 2008). Dette er et interessant område med tanke på fotballens status i samfunnet, og hvordan samfunnet forandrer seg og om klubbene følger denne utviklingen.

## **2. Teori**

Som nevnt tidligere er fotball en stor del av vårt samfunn. Det er derfor rimelig å se sammenhengen i et sosiologisk samfunnsperspektiv; idretten er en samfunnsmessig aktivitet preget av samfunnet den er en del av, og den preger på sin side samfunnet (Lesjø, 2008). Sosiologi er studien av mennesket som individ og som gruppe, og forstå hvordan mennesker skaper relasjoner og fungerer sammen (Lesjø, 2008).

Innen sosiologi finnes det flere teorier som belyser hvordan vi mennesker samhandler. En teori er konfliktteorien, som legger vekt på interessenmotsetninger, strid og konflikter (Lesjø, 2008). Denne teorien sier at samfunnsendringer blir til fordi man har motsettende ideer som tvinger frem løsninger. For dette prosjektet vil ikke denne teorien være spesielt anvendelig fordi, selv om det kan være konflikter mellom klubbene ute på banen, er Tippeligaen som et produkt samlet og ikke i konflikt med samfunnet som ønsker å oppleve den. Det kan være konflikt innad i klubben for hvordan de ønsker å kommunisere, men jeg har valgt å ikke fokusere på den interne prosessen.

En annen teori, teorien om rasjonelle valg, fokuserer mer på det økonomiske aspektet ved en interaksjon. Teorien sier at vi gjør valg basert på hva som er mest lønnsomt for oss selv, på et bestemt tidspunkt (Lesjø 2008). På en måte kan man se på forholdet mellom fotball og samfunnet gjennom denne teorien, i form av at supportere betaler for å se på fotball og for å bli underholdt. Jeg har derimot valgt å ikke benytte meg av denne tilnærmingen ettersom den legger for mye vekt på rasjonelle økonomiske valg, og som jeg selv kan innrømme er det vanskelig å gjøre rasjonelle valg når det kommer til eget fotballag.

Strukturell funksjonalisme er en tredje teori som, i motsetning til de tidligere nevnte teoriene, vil bli benyttet i denne oppgaven, i tillegg til ny-institusjonell teori.

## ***2.1 Strukturell funksjonalisme***

Strukturell funksjonalisme er ideen om at vi mennesker opplever felleskap gjennom samhandling selv om vi er forskjellige (Lesjø 2008). Fotball er et klassisk eksempel på hvordan mennesker med forskjellige meninger, utdannelse, sosial status etc. kan enes om felles verdier. Et begrep som ofte blir brukt er *de sosiale institusjonene*, som kan være religion, skole, rettsvesen etc. I det man kan kalle vestlig samfunn, kan også idrett bli sett på som en sosial institusjon. I denne teorien sies det at de sosiale institusjonene får en funksjon i forhold til samfunnet som helhet, som har bestemte behov som må dekkes (Lesjø, 2008). Teorien bygger på at samfunnet har noe felles de kan føle tilhørighet til, som er større enn oss selv, og som har et sett av regler alle skal følge. Når noen bryter disse reglene kan vi si at det blir en samfunnsoppløsning (Lesjø, 2008), Tippeligaen kan miste sin attraktivitet ovenfor omgivelsene ved at samfunnet går imot klubbene, slik som man så med overgangssakene i 2011 (Lundstadsveen, 2012). I en global kontekst sier denne teorien at modernisering vil føre til at samfunnet får en bedre felles levestandard

gjennom å ta i bruk ny teknologi (Nixon, 2008). Dette tar opp begrep som globalisering, som definert over. Det er denne ideen om at samfunnet blir mer og mer likt som jeg skal undersøke om klubbene også har fått med seg. For at denne teorien vil være anvendelig vil det være å forvente at klubbene har satt fokus på forskjeller mellom lokal og global kommunikasjon.

## **2.2 Ny-institusjonell teori**

Ny-institusjonell teori er når organisasjoner *institusjonaliseres*, noe som innebærer at de gjennom sosiale prosesser danner felles normer, problemforståelse, oppfatninger om egne og andres roller (Johnstad, Klausen, Mønnesland, 2003). Dette gjør at den enkelte organisasjon oppfatter seg selv som unik, den har en identitet basert på egen kultur og egne verdier, noe som gir organisasjonen verdi og ”mening” ut over selve oppnåelsen av organisasjonens instrumentelle målsetninger (Selznick, 1957). Dette vil bety at klubbene i Norge vil gjøre mer en bare det som er forventet av dem på den sportslige siden, som er å vinne kamper. Denne teorien blir sett på som en moteteori, det vil si at organisasjonen må tilfredsstille forventninger fra omgivelsene. Dersom de ikke gjør det kan de miste viktige ressurser (Gammelsæter, 2011). Disse forventningene blir stilt til dem fra signifikante andre, som for eksempel supportere og samarbeidspartnere. Om de signifikante andre har myndighet, kan forventningene omgjøres til krav, og i Tippeligaens situasjon er dette vanskelig å definere. Man kan si at supportere ikke har noe med hvordan en klubb blir styrt, men gjennom eksternt press kan deres vaner og forventninger bli omgjort til krav for klubben. Hvis det ikke hadde vært for supportere som vil se Tippeligaen, så hadde det ikke vært noe Tippeliga. Det er de nye trendene som samfunnet og dermed supportere tar i bruk, som fører til at alle klubbene må organisere seg likt. Ifølge denne teorien kan ikke klubbene selv velge hvordan de skal kommunisere med sine omgivelser, ettersom de bare må gjøre det som er populært. Denne teorien vil være med på å belyse klubbens posisjon i forhold til hvordan de ønsker å kommunisere med sine omgivelser. En svakhet derimot med denne teorien er at den kan virke som absolutt, at klubbene ikke har noen som helst måte å kontrollere hva de selv vil.

## **3. Metode**

Metode er en måte å gå frem for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten (Jacobsen 2005). Metode skal angi hvilke fremgangsmåter som vi kan bruke

for å kartlegge virkeligheten, men ifølge Jacobsen (2005) er det flere problemstillinger man må vurderer før man kan utføre innsamlingen:

Den første problemstillingen er deduktiv versus induktiv datainnsamling. Deduktiv sier at den beste fremgangsmåten er å først skape seg noen forventninger, ved bruk av tidligere empiriske funn og teorier om hvordan virkeligheten ser ut, for dermed å gå ut og samle inn empiri for å se om forventingene stemmer overens med virkeligheten. Induktiv tilnærming sier at man har et helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og til slutt setter seg ned, systematiserer og danner seg teorier fra dataen man har samlet inn.

Den andre problemstillingen er individualisme eller holisme. En individualistisk tilnærming sier at det er enkeltmennesket som er den viktigste datakilden, enten gjennom det de sier eller gjennom det de gjør, og deres meninger og atferd gjøres i stor grad uavhengig av den sosiale sammenhengen menneskene inngår i. En holistisk tilnærming sier at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i, det vil si at ett og samme menneske kan opptre svært forskjellig i en organisasjon, i familien og med venner.

Den tredje problemstillingen går på nærhet eller distanse. Det ideelle er å eliminere forskernes effekt på det de skal studere helt. Det er en objektiv virkelighet de skal studere, og denne virkeligheten må ikke forstyrres av forskeren. Det er blitt hevdet at det aldri er mulig å fjerne relasjonen mellom forsker og forskningsobjekt fullstendig, forskeren trenger nærhet for å forstå objektet på deres egne premisser, men samtidig ikke for nærme så man styrer hva objektet sier og tenker.

Den fjerde problemstillingen er valget mellom kvantitativ eller kvalitativ datainnsamling. Kvantitativ tilnærming betyr ganske enkelt å samle inn data i form av tall, mens kvalitativ tilnærming samler inn data i form av ord, altså at svarene består av tall eller ord. Ved å bruke kvantitativ metode forventer man at de som undersøkes kan presse sin forståelse av virkeligheten inn i faste svaralternativer, samt at forskeren har nok kunnskap om fenomenet og klarer å definere det på en meningsfull måte for dem som skal svare. Kvalitativ tilnærming sier at for å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener bør vi få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten, og det kan vi bare få gjennom å observere dem og la dem snakke i sine egne ord.

### **3.1 Valg av metode**

Med tanke på de fire overnevnte problemstillingene skal jeg nå se nærmere på hvordan jeg har valgt å tilnærme min metode for å samle inn empiri. Jeg har valgt å finne teorier og skape meg en forventning før jeg har samlet inn data, for å se om det jeg har samlet inn stemmer overens med mine forventninger, altså en deduktiv tilnærming. Når det kommer til det andre problemet, som ser på holisme versus individualisme, blir det vanskeligere å definere mitt valg. Jeg ser det fra klubbens ståsted og deres samhandling med omgivelsene, men kun fra ett ståsted. Dermed ser jeg på oppgaven gjennom et individualistisk perspektiv. Problemstillingen som angår nærhet versus distanse, har jeg valgt å gå for nærhet med tanke på hvordan jeg skal samle inn data. Jeg har intervjuet objektene direkte, men mine spørsmål er ganske åpne og objektene har ikke hatt mulighet til å forberede seg, og derfor tror jeg at jeg får svar som gjenspeiler den faktiske situasjonen. Sist, men ikke minst, har jeg valgt å bruke kvalitativ tilnærming, at svarene jeg får er i form av ord og meninger. Temaet jeg vil se nærmere på er såpass komplisert at det ville vært umulig å utforme spørsmål hvor man kunne avgitt tall som svar. Jeg valgte også å benytte meg av skalaspørsmål på de tre siste påstandene for å støtte opp om den kvalitative metoden. Da har jeg noe å falle tilbake på så det ikke blir for teoretisk, men dette gjør det også lettere å analysere. De tre kvantitative påstandene vil ha en støttefunksjon for de kvalitative spørsmålene når jeg skal analysere svarene.

Som man kan se i intervjuguiden (Vedlegg 1) så er det forskjellige kategorier som jeg ønsker å få svar på. Det første jeg vil se på er *hva* klubbene ønsker å kommunisere, deretter å få vite *hvem* de kommuniserer til, og sist *hvordan* de kommuniserer. *Hva* spørsmålene går mer på klubbens verdier og hvilke tiltak de står for, samt hvilke type saker de ønsker at offentligheten skal se. *Hvem* går på omgivelsene, altså hvilke personer eller bedrifter klubbene ønsker å nå. *Hvordan* de kommuniserer ser på de økonomiske faktorene, valget av kommunikasjonskanaler og hvordan det jobbes internt i klubben med kommunikasjon.

### **3.2 Utvalg**

Fire av seksten Tippeligaer ble valgt og jeg har tatt kontakt med markedssjefen i disse fire lagene. Grunnen til at jeg begrenset valget til fire lag er fordi jeg ønsket å gå i dybden på hvordan de kommuniserer og det ville derfor blitt for stort omfang å bruke alle lagene i Tippeligaen. Når jeg skulle velge klubbene ønsket jeg å ha klubber som var forskjellige, og derfor gikk mye av grunnlaget for valget mitt på sportslig-, økonomisk- og generell

klubbsuksess. Det hadde muligens vært enklere å velge de fire største klubbene og sett hva de gjør, men det hadde vært lite representativt for ligaen som en helhet. Klubbene som ble valgt har ulik tilgang til økonomiske midler, varierer i størrelse, og har forskjellig sportslig historie og suksess. Felles for alle klubbene er at de kommer fra områder med relativt mange mennesker. Grunnen til at jeg har valgt klubber utifra de tidligere nevnte kriteriene er fordi sportslig suksess og historie ikke alltid henger sammen med hvilke økonomiske midler klubbene har, som igjen påvirker hvilke muligheter de har når det kommer til kommunikasjonen. Jeg har derfor valgt klubber som befinner seg på forskjellige deler av skalaen når det kommer til disse kriteriene.

Valget av markedssjefen i klubben som kontaktpunktet var fordi det er mest sannsynlig den personen som har best kunnskap om hvordan klubben kommuniserer med sine omgivelser (markedet).

### ***3.3 Gjennomføring***

Markedssjefene ble kontaktet på epost og de som meldte interesse ble fulgte opp med en telefonsamtale for å avtale en dag som passet hvor vi kunne møtes for et intervju. Det ble utført et strukturert åpent individuelt intervju med hver klubb i løpet av en uke, som betyr at en spørsmålsliste ble utarbeidet på hvilke temaer som skulle tas opp, men klubbene stod fritt til å svare på hva de ville.

En klubb kom til meg for intervjuet, mens de andre klubbene ble besøkt. Dette var tidskrevende, men også givende ettersom intervjuobjektet var i sitt eget element og muligens følte seg tryggere. Det gav meg også en kjapp innsikt i hvordan klubbene jobbet. Hvert intervju ble startet ved å gi en kort forklaring på hva bacheloroppgaven min gikk ut på. Jeg nevnte at jeg skulle se på oppgaven i et sosiologisk perspektiv og bruke forskjellig teorier for å se om det er noen sammenheng mellom teoriene og hvordan klubben jobber. Deretter gikk jeg systematisk gjennom spørsmålene, men noen ganger ble det naturlig å hoppe over et spørsmål for å så komme tilbake til det ved en senere anledning. Dette skjedde for eksempel når en klubb begynte å snakke om hvem de ønsket å kommunisere med, mens mitt neste spørsmål var på hvilke verdier de har. Det ble derfor naturlig å få svar på hvem som var målgruppen deres for så komme tilbake til verdier.

Intervjuene ble tatt opp på mobiltelefonen og deretter renskrevet i ettertid. Lydopptaket hjalp meg med analysen, ettersom jeg kan høre hvordan intervjuobjektet ordlegger seg. Dette hjalp for å kvalitetssikre intervjuene, så man ikke feiltolker svarene, noe som er mulig dersom man kun har svarene på papir.

Intervjuene varierte fra 40 til 55 minutter. Intervjuobjektene har hatt jobben i klubben fra 9 måneder opp til 12 år.

### **3.4 Etiske refleksjoner**

Når man foretar en undersøkelse og et intervju blir man på en måte en inntrenger på intervjuobjektets område. Tre faktorer som det er viktig å fokusere på når det kommer til etiske dilemmaer er ifølge Jacobsen, (2005);

- Informert samtykke
- Krav til privatliv
- Krav til riktig presentasjon av data

Informert samtykke vil si at intervjuobjektet har nok kunnskap om området som skal behandles. De ønsker å være med på undersøkelsen på frivillig basis, *i.e.* det er ingen som tvinger dem til å svare. Samtidig har de krav på å få full informasjon om hva dataen skal bli brukt til. Disse etiske spørsmål ble løst tilfredsstillende i og med at klubbene ble spurt om de ønsket å delta og de kunne selvfølgelig ha sagt nei. Intervjuet med markedssjefene var en til en, slik at ingen andre påvirket deres svar. Intervjuobjektene ble informert om hva oppgaven gikk ut på forut for intervjuet og spørsmålene de hadde i forhold til intervjuet ble svart på. I intervjuet har jeg også spurt om deres utdanning og tidligere erfaring for å kunne kartlegge deres kompetanseområder.

For å opprettholde etikk i forhold til krav for privatliv har personlige spørsmål ikke blitt brukt på noen som helst måte i analysen, men er kun for å bedre min egen forståelse for hvor intervjuobjektene kommer fra. De fleste spørsmål omhandler klubbens prosesser, men noe av informasjon kan fortsatt være sensitiv. Jeg har derfor valgt å ikke navngi klubbene, men omtaler dem som klubb A, B, C og D. Klubbene seg imellom er klar over hvem som har deltatt i studien. Det skader ikke oppgaven med at hvilke klubber som deltok ikke blir offentliggjort.

En båndopptaker ble brukt når data ble innsamlet for å være sikker på at det ble gjengitt ordrett hva hver klubb sa. I tillegg, hvis jeg skulle ha skrevet samtidig som intervjuet pågikk, kunne jeg ha mistet mye viktig informasjon, noe som kunne påvirke resultatet og dermed hvordan det blir presentert. Jeg har valgt å ikke legge ved eller vise noen hva klubbene har svart, med tanke på å bevare deres anonymitet, blant annet på grunn av etikk i relasjon til markedssjefenes privatliv. Dette har på ingen måte hindret en riktig presentasjon av dataen.

Når det kommer til min egen objektivitet skal det være kjent at jeg er en veldig engasjert Tippetliga entusiast. Mine egne følelser for ligaen og mitt eget lag har blitt lagt til side og det har blitt skilt mellom hva som er privat, bachelor relatert og jobb relatert. Jeg føler jeg har klart å skille mellom dette mens jeg har skrevet oppgaven.

#### **4. Analysen**

I dette kapittelet vil analysen se på hva de fire markedssjefene mener om kommunikasjonssituasjonen for dagens norske klubber. De svarer på vegne av sin egen klubb, men siden poenget med denne oppgaven ikke er å vite hva hver enkelt klubb gjør isolert sett, men heller hvordan de passer inn i helheten vil klubbene heretter bli referert til som klubb A, B, C og D.

Selv om det ikke var en del av oppgaven å finne ut om samfunnet er i forandring har klubbene blitt spurt om deres måte å jobbe på har forandret seg, spesielt med tanke på teorien om strukturell funksjonalisme og ideen om globalisering når det gjelder klubbenes måte å kommunisere på. Noen av svarene var vage og sa ikke direkte hva som hadde forandret seg. Derimot svarte klubb C at "i dag når vi alle mye raskere med bruk av mobiltelefonen. Det er nå noen få tastetrykk der det før var lange mailer og avhandlinger". De andre klubbene mente også at det har vært forandringer i kommunikasjonsbildet, det angår da hva de vil kommunisere og hvordan de gjør det. Man kan da trekke den konklusjonen at hvis klubbene forandrer seg, så gjør de det fordi det er forandringer i omgivelsene slik som teorien om strukturell funksjonalisme sier. Det ble også spurt om hvilket utfordringer klubbene så for seg fremover. Svarene som kom frem gikk mye på det å få mennesker tilbake på stadion, men også å gjøre begrensninger på hvilket kanaler man ønsker å bruke og hvordan det blir brukt. Som klubb B sa: "man må være litt kritisk til det engasjementet som er i de kanalene man velger".



#### **4.1 Hva vil klubbene kommunisere?**

Det første analysen vil se på er *hva* klubbene ønsker å kommunisere. For det er ikke så enkelt som å skrive en artikkel om hva som helst og legge på en klubblogo for å prøve å gjøre det legitimt. Klubbene er veldig bevisste på hva de ønsker å kommunisere, ettersom dette er hva folk får vite om klubben. Alle klubbene var klar på at lokal identitet og forankring er viktig. Man skal være synlige og bidra til det lokale samfunnet. Som markedssjefen i klubb D sa; ”Det å bare tjene penger, det er fattigslig. Når folk skal velge en klubb i konkurranse med andre aktiviteter, velger de den som har et snev av varme”. Jeg synes dette sitatet beskriver alle klubbenes holdninger til hva de ønsker å kommunisere. På det samme spørsmålet fra de andre klubbene fikk jeg lignende svar som, ”det viktigste er å skape engasjement”, ”nå går vi mot å være en hjørnesteinsbedrift, en del av lokalsamfunnet” og ”vi ønsker å fremstå som folkelige, redelige og ambisiøse”. Det er helt tydelig at fokuset for klubbene ligger i mye mer enn bare det som skjer på banen. Klubbene jobber for å finne noe samfunnet kan føle en tilhørighet til. Selv om deler av samfunnet ikke engasjerer seg i fotball og det sportslige, kan de fortsatt like det klubbene står for og arbeider med utenfor banen.

Selv om det å være en fotballklubb til syvende og sist handler om sportslige resultater, er det mye mer de ønsker å kommunisere. For klubbene betyr dette at de har 90 minutter på kampdag hvor de kommuniserer med folk på stadion eller TV-seerne hjemme i sofaen, ved å bruke spillerne til å vise hva klubben står for. For noen er dette det eneste tidsrommet de får med seg hva klubben gjør i løpet av en uke, og det er det eneste de bryr seg om, den sportslige prestasjonen. For klubben er dette en liten brøkdel av tiden de bruker på å kommunisere med omgivelsene sine, som de i praksis er i kontakt med 24 timer i døgnet, 7 dager i uken. Har klubben gjort det bra på banen kan man selvfølgelig bruke dette til å styrke forholdet mellom klubben og omgivelse, som markedssjefen i klubb C sa; ”alle ønsker jo å være en del av et vinnerlag”.

Som man ser i samfunnet i dag, blir nyheter fort gammelt nytt, og det er begrenset hvor lenge man bryr seg om en seier. Derfor er det enda viktigere å ha et verdigrunnlag som man kan bygge opp diverse arbeid rundt, for så å skape denne ”varmen” som det var snakk om tidligere. Klubbene er enige i at det å ha et viktig budskap er essensielt, og legger derfor ned mye tid i nettopp dette arbeidet. Det resulterer i at mange av klubbene driver med mye samfunnsarbeid utenom fotballkampen. Etter å ha snakket med markedssjefene,

kom det tydelig frem at de gjør mye arbeid som er med på å styrke deres posisjon i samfunnet. Blant annet arrangeres det fotballskoler i regi av klubbene, enkelte klubber drar på besøk til barnehager og skoler hvor de har foredrag om alt fra mobbing til treningskultur, arrangementer rettet mot eldre eller barn, samt støtte til andre organisasjoner i deres arbeid mot rus og rasisme. Det kom veldig klart frem at klubbene i Tippeligaen er så mye mer enn bare det som skjer på banen, og det er dette arbeidet som kan være med på å holde engasjementet oppe selv om de gode resultatene på banen uteblir. Dette setter fokus på lokal identitet. Noen klubber er veldig engasjerte i å få frem er at de er en del av det lokale samfunnet, og mesteparten av deres arbeid skjer i nettopp nærmiljøet. På spørsmål om hvordan klubbene skiller mellom det å være et lokalt produkt samtidig å være en del av det nasjonale produktet Tippeligaen, var det tydelig at hovedfokuset lå på lokal identitet; ”jeg tror uavhengig av hvor kjent man er regionalt eller nasjonalt, så er det det lokale som vil bety veldig mye”. Denne ”varmen” og det samfunnsarbeidet klubbene gjør kan være med på å skape en tilhørighet til klubben, som nevnt i teorien om strukturell funksjonalisme, som kan være med på å skape mer entusiasme rundt klubbene. Som sagt tidligere, og som ikke kan sies for ofte, er at selv om man kanskje ikke liker fotball, kan man fortsatt like det klubbene står for og gjør utenfor banen.

#### **4.2 Hvem kommuniserer klubbene med?**

Problemet til klubbene er å få det som markedssjefen i klubb D kalte ”de godt bevarte hemmelighetene” frem. Derfor er det naturlig å se hvem klubbene ønsker å kommunisere med, *i.e.* hvem er deres målgruppe(r)? Klubbene ble ganske enkelt spurt om *Hvem er målgruppen til klubben?* Klubbene vil selvfølgelig at alle i samfunnet skal motta budskapet deres og har derfor ikke aktivt gått inn for å segmentere hvem de ønsker å kommunisere til: ”Det å gå etter en mann i 16-18 års alder for eksempel, det har vi ikke gjort, og det er fordi vi ønsker å inkludere alle” (Klubb B). Noe klubbene også tenker på når de skal finne målgruppen sin, er hvem de skal ha som sponsorer.

Bedrifter er ekstremt viktige for klubbene, og det viser seg at det er de lokale bedriftene som klubbene har sterkest ønske om å tiltrekke seg, siden lokal tilhørighet er en av de viktigste faktorene innen fotball. Mange tenker at hvis man er fra et bestemt sted, så må man heie på laget som er derfra. Situasjonen i Norge, og resten av verden, er at folk flytter på seg mer enn før. Dette er i direkte sammenheng med ideen om globalisering og hvordan

samfunnet består av lokale normer samt globale ideer som man tar med seg. Det blir derfor en utfordring for klubbene å kommunisere til lokalområdet, for mange av de som bor der kan være innflyttere og engasjerer seg for et annet lag, for når man først har begynt å støtte ett lag så kan det være vanskelig å bytte (selvfølgelig). Det er derfor viktig at det som blir kommunisert er noe hvem som helst kan føle en tilhørighet til, uansett hvor de kommer fra.

Alle klubbene nevnte at de ikke hadde noen spesiell målgruppe, men at de aktivt jobbet mot barn og barnefamilier. Dette er ganske naturlig ettersom mange barn spiller fotball selv, og det er også de som blir de fremtidige supporterne. Barns preferanser kommer ofte fra foreldrene og siden reklame rettet mot barn er ulovlig, må klubbene fokusere på foreldrene, som markedsjefen i klubb D sa; ”du får ikke ungen din til å heie på en klubb i Tromsø hvis du selv er fra Tromsø, når ungen vokser opp i for eksempel Oslo. Da lar du ungen din få lokal tilhørighet istedet”. Det at klubbene har et så stort fokus på barn og barnefamilier var overraskende, siden de stereotypiske fotballsupporterne er ”20+ gutta” som står i samlet flokk. Her har klubbene vært flinke til å skille mellom de som allerede er supportere og samfunnet generelt. For det er mange som har interesse for fotball og ønsker å se fotball, uten at de trenger å stå på tribunen og heie i 90 minutter. Klubbene har tydeligvis fått signaler fra omgivelsen om at de må forandre seg og jobber nå målrettet for å tilfredsstille de nye behovene som har kommet frem. Etter nærmere undersøkelse på dette området, kom det frem at klubbene har arbeidet med å segmentere omgivelsen, men kun i form av varierte billettpriser. Billettpriser er en viktig faktor for om noen ønsker å dra på kamp eller bli hjemme. For klubbene er derfor prising en måte å legge ting til rette for omgivelsen. Klubbene kommuniserer til sine omgivelser at de er velkomne når de sier at barnefamilier får en type rabattert billett og bl.a studenter får en annen. Etter å ha snakket med klubbene ble følgende tre målgrupper identifisert:

- Barn og barnefamilier
- Supportere
- Samfunnet generelt

Utover dette, virker det som om klubbene ikke har sett nærmere på hvem de når gjennom kommunikasjonen sin og hvem som faktisk møter opp på kamp. De spurte klubbene ser i første omgang byen, deretter kommunen og fylket som sitt nedslagsfelt. Det virker derfor som om klubbene har tilrettet seg etter et geografisk syn, i stedet for demografisk, når de skal kommunisere til sine omgivelser, noe som jo er viktig når man ønsker en lokal

forankring. Det er derimot farlig hvis man ikke har noe som helst demografisk fokus, for da vet man ikke hvem som befinner seg innenfor sitt geografiske område. Klubbene har et ønske om et større fokus på hvem som faktisk befinner seg innen for deres geografiske område, men mye av dette har med ressurser å gjøre. Markedsføringen blir internt styrt av hva klubbens økonomi tilsier at de kan gjøre, og dermed hvordan de kan kommunisere.

### **4.3 *Hvordan kommuniserer klubbene?***

*Hvordan* klubbene kommuniserer er hoveddelen av hva denne oppgaven går ut på. Før man i det hele tatt kan se på hvordan klubbene kommunisere med sine omgivelser, må vi se på ulike faktorer som kan påvirke deres valg. Her er, som nevnt tidligere, økonomi en viktig faktor og klubbene er tydelige på at økonomien er viktig. Ut fra klubbenes svar kan man konkludere at jo bedre økonomi man har, jo mer kan man tillate seg å gjøre på markedssiden. Man får større frihet til å kunne velge kommunikasjonskanaler. Det er viktig å forstå at økonomien har ikke noe å si på *hva* eller til *hvem* man ønsker å kommunisere, men alt å si *hvordan* man skal kommunisere. Som markedsjefen i klubb C sa; "har du ikke økonomi blir alt gjort på sparebluss".

Det man må få klarhet i når man skal se på hvordan klubbene kommuniserer, er hvordan de er organisert. Klubbene ble spurt om *hvem* som bestemmer internt hvordan det skal kommuniseres. Tre av de fire klubbene har en markedsavdeling bestående av forskjellig antall medarbeidere, mens den fjerde klubben bruker kun eksterne i samarbeid med klubben for å drifte kommunikasjonsplattformen. Markedsavdelingen, i samarbeid med media-avdelingen og ledelsen (daglig leder) avgjør hva som skal kommuniseres og hvordan de kan gjøre det. De bruker eksterne reklamebyråer, som jo er spesialister på nettopp dette med kommunikasjon, for å finne hvilke medieplattformer som egner seg best til deres kampanjer. Det at klubbene benytter seg av ekstern ekspertise på området er ikke i seg selv overraskende, men at to av klubbene mener de burde være innovatører på kommunikasjonsfeltet i tillegg, er interessant. Det kan virke som om klubbene gir fra seg ansvaret for hvilke kommunikasjonskanaler de vil bruke og dette ble styrket gjennom svarene på min påstand: "*Måten klubben kommuniserer med sine omgivelser på er IKKE bestemt av klubben, men av menneskers preferanser*". Klubbene er i en viss grad enige om at dette stemmer: "det er klart vi må jo kommunisere på kanaler som målgruppa benytter, så til en viss grad blir vi påvirket". Selvfølgelig er det veldig vanskelig å si med 100 % sikkerhet at slik er det, men markedsjefen i klubb B sa, "det å styre klubben den veien vi

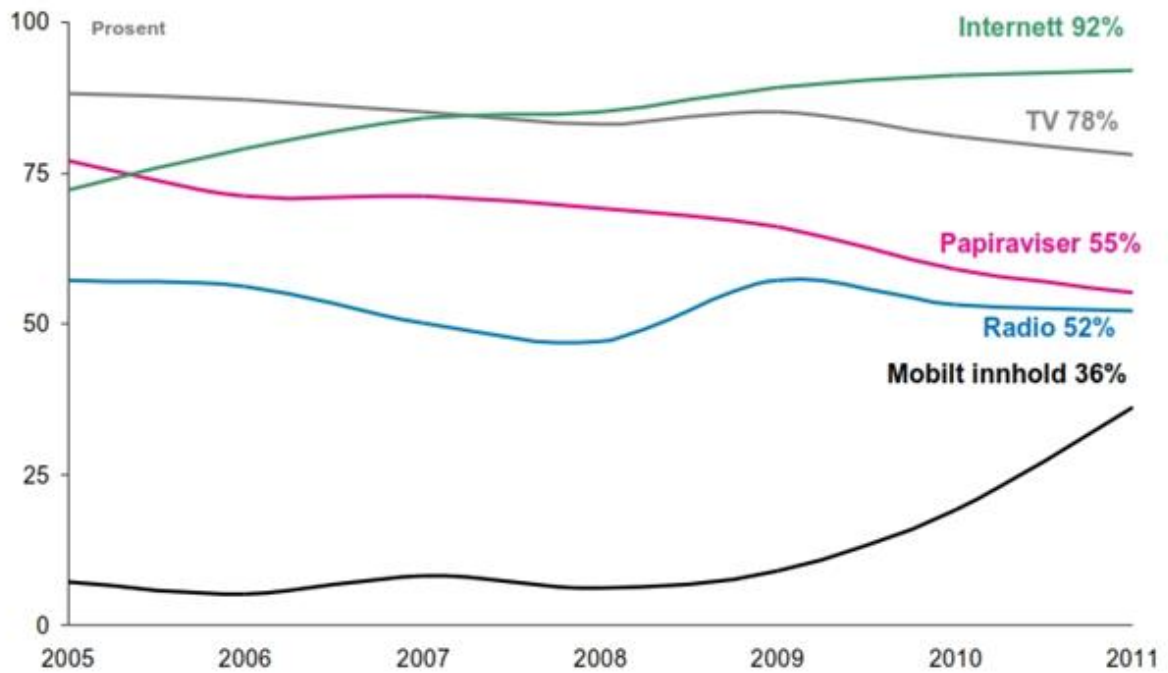
ønsker er veldig sammensatt". I dette ligger et viktig poeng som klubbene har tatt inn over seg - ønsker de å fremstå slik *omgivelse* vil de skal fremstå eller slik *de selv* vil? I det lange løp vil det ikke gagne klubbene noe å kunne tilfredsstille omgivelsene hvis det de kommuniserer er usant.

Dette leder til hvilke strategier de velger å bruke for å nå sine omgivelser. Som sagt tidligere har klubbene avtaler med eksterne aktører som hjelper dem, men til syvende og sist må klubben selv velge hvilke kanaler som de skal satse på. Ut fra de svarene som ble gitt ser det ut til at kanalene de blant annet bruker i dag er som følger:

- Lokal TV
- Lokal Avis
- Lokal Radio
- Klubbens hjemmeside
- Sosiale medier som Facebook og Twitter
- Nyhetsbrev på epost
- Arrangement (kampdag og andre events)
- Spillerne

Poenget med å liste opp de ulike kanalene klubbene bruker, er ikke for å vise hvor mange forskjellige måter de kommuniserer på, men det at alle gjør stort sett det samme. Det var ikke én klubb som hadde valgt en måte å kommunisere på, som ikke var enten kjent for noen andre, eller som de andre ikke gjorde allerede. Det som er interessant er at det er såpass varierende kanaler, noe som igjen styrker ideen om at klubbene prøver å tilfredsstille forventningene til et flertall i samfunnet.

"Det er fortsatt kanaler (radio og avis) det er greit å være tilstedet på, for det når så mange, så da har vi liksom gjort det å. Da kan ikke folk skylde på at de ikke har fått det (kommunikasjonen) med seg". Som sitatet til klubb A sier ville ikke mange av klubbene valgt å bruke de "gamle" kanalene for å kommunisere gjennom om de ikke måtte, men så lenge målet om å tilfredsstille alle behov i omgivelsene er tilstede, har de ikke noe valg. Ressurser som kunne ha blitt brukt på det å være innovatører blir i stedet brukt på "gamle" kanaler. Samfunnet er i stadig forandring, og det som fungerte for 20 år siden, fungerer ikke like effektivt i dag.



Figur 2: Medieutvikling 2005 – 2011 for 12 – 19 åringer (Futsæter, 2012)

Når man ser på medieutviklingen i Norge fra 2005-2010 for unge i alderen 12-19 (Figur 2), med fokus på barn og unge som er klubbens primær valg, ser man en klar vekst i internett og mobilt innhold. Siden klubbene ikke har segmentert omgivelsene sine og hvordan de kommuniserer til dem, har det oppstått et problem. En 15 år gammel gutt vil få den samme informasjonen på samme måte som en 40 år gammel kvinne. Dette bringer opp et interessant spørsmål i forhold til om en strategi fungerer for en klubb - vil den fungere for alle andre klubber? Her er det litt spredning i svarene, klubb A mente at ”med visse modifikasjoner vil det passe bra”, samtidig som klubb D mente at ”skalert, ja det tror jeg [vil fungere] i Norge fordi de samme menneskene er opptatt av stort sett det samme”. Klubb B var litt mindre enig; ”man kan absolutt ta erfaringer fra andre klubber, men å ape etter andre klubber tror jeg ikke [fungerer]”, mens klubb C var helt uenig; ”alle klubber er forskjellige [...] hvis man kommuniserer sånn som man gjør i Molde hvor man bruker Solskjær for alt han er verdt, kan ikke vi det. Man ønsker forskjellige ting for at folk skal dra på kamp, avhengig av stedet”. Det var uenighet om at en felles strategi for hvordan klubbene kommuniserer vil være det beste. Selv de klubbene som er enige at det vil fungere, sier også at det trengs modifikasjoner og skalering for å fungere, noe som lener veldig mye imot ideen om globalisering. Samtidig har klubbene på en måte skapt en felles kultur som binder dem sammen, *e.g.* hvor alle klubbene drar på skolebesøk og gjør annet nyttig samfunnsarbeid. Dette tvinger frem spørsmålet om hva vil skje om man ikke

engasjerte seg i samfunnsnyttig arbeid? Vil klubbene kanskje bli sett ned på av omgivelsene og andre aktører og dermed ikke få den aksepten man er ute etter? Det er en slik samfunnsoppløsning som nevnt i strukturell funksjonalisme man er redd for vil skje.

Det er viktig å se sammenhengen mellom *hva*, til *hvem* og *hvordan* klubbene kommuniserer i forhold til teoriene som er valgt ut. Det kan oppsummeres med at klubbene er veldig klare over at det er budskapet som er det viktigste i en kommunikasjonsprosess. De legger derfor ned mye arbeid i å være mer enn bare en fotballklubb som fokuserer kun på det som skjer på banen, og samtidig gjør mye nyttig samfunnsarbeid. Mye av arbeidet de gjør, og gruppene de ønsker å kommunisere til, er i all hovedsak barn, barnefamilier og unge, men det er samtidig viktig å fremheve at på dette tidspunktet virker det ikke som om klubbene har satt noen begrensninger på deres målgruppe. Ressurser derimot setter begrensninger på hvilke kanaler de kan kommunisere gjennom, men selve prosessen for hvordan de kommuniserer består av mye mer. Klubbene må være nøye på hva de ønsker å kommunisere, til hvem og hvordan de skal gå frem, både internt i klubben og eksternt til omgivelsen.

## **5. Konklusjon**

Det som er viktig er å se tilbake til teoriene og hva de sier, og om funnene mine samsvarer med teoriene eller ikke. Jeg valgte å bruke ny-institusjonell teori som er en såkalt moteteori, hvor man må tilfredsstille signifikante andre sine preferanser. Mine resultater viser at klubbene jobber ut fra det standpunktet at de selv velger hva de vil stå for, hvilket samfunnsarbeid de skal gjøre og kommuniserer dette til omgivelsene. Måten de innfrir omgivelsenes forventninger er å bruke de kanalene som er populære og på den måten tilfredsstiller behovet for informasjon. Samtidig ser det ut til at klubbene ikke tilfredsstiller omgivelsene nok, i og med de fleste gjør de samme trekk uten å rette kommunikasjon til noen spesielle. Det er bra med fokus på barn og barnefamilier, siden det er her det finnes et stort potensiale, men man må ikke glemme de som allerede er supportere og de i andre aldersgrupper, uavhengig av kjønn eller etnisitet. At klubbene ikke segmenterer hva de kommuniserer og til hvem, er definitivt med på å gjøre situasjonen med synkende tilskuertall og engasjement vanskeligere. Man tilfredsstiller kanskje en gruppes ønsker, men klarer ikke å engasjere andre som mister interessen fordi det man får vite om klubben ikke er av interesse.

Dette betyr ikke at klubbene gjør en dårlig jobb i dag, siden mye av det arbeidet som blir gjort vil i andre bransjer ikke ha vært mulig i det hele tatt med de få ressursene man har til rådighet. Det er en direkte sammenheng mellom det å tjene penger og å bruke penger.

Den andre teorien som ble vurdert er strukturell funksjonalisme som sier at mennesker kan oppleve felleskap gjennom samhandling, og hvor modernisering skjer gjennom utvikling av ny teknologi og en global kultur. Begreper som globalisering og glocalisering har vært drøftet tidligere. Jeg har sett at glocalisering, tett sammenheng mellom global og lokal utvikling, kan brukes som et passende begrep for hvordan klubbene i Norge kommuniserer med sine omgivelser. Stort sett gjør klubbene de samme tiltakene, men på hver sin måte og med sitt lokale preg.

En endelig konklusjon som svarer til problemstillingen –

*Hvordan kommuniserer Tippeligaklubber med sine omgivelser, i et samfunn som er i konstant forandring?*

vil jeg si at basert på teoriene og svarene fra klubbene at de utvalgte klubbene kommuniserer likt med sine omgivelser. Stort sett gjør alle det samme og følger hva som er populært for tiden, med visse lokale nyanser. Tilskuertallet fortsetter å synke i norsk Tippeliga, men å si at det kun er på grunn av klubbenes kommunikasjonsvalg vil være feil, men det kan være en bidragsyter til den negative trenden. Basert på teoriene kan det konkluderes med at dette er fordi klubbene ikke har satt fokus på *hvem* som er omgivelsene deres og *hvordan* de skal nå hver enkelt. Alle blir "dratt over en kam" og på lang sikt vil sansynligvis ikke klubbene være tjent med å fortsette en slik strategi. Med å finne frem til hver enkelt gruppes forventning til klubben og deres favoritt kanal for kommunikasjon, kan man enklere kommunisere direkte med dem. Dette krever mye ressurser som de fleste klubbene ikke har på det nåværende tidspunkt. Derimot har klubbene sett viktigheten av å skape en tilhørighet til klubben utenfor banen, som er med på å legitimere klubben som en helhet. Der gjør klubbene et stort arbeid, som mange andre næringer har noe å lære av.



## ***5.1 Videre arbeid***

Denne oppgaven etterlater mange ubesvarte spørsmål og har på den måten bare skrappt på overflaten når det kommer til klubbenes bruk av kommunikasjon. For å gå videre med dette temaet kan man utvide utvalget og siden det kun er 16 lag i Tippeligaen, hadde det vært interessant å sett på hva disse klubbene gjør. Man kunne kanskje ha sortert etter størrelsen på supportergruppene og deretter økonomiske midler, for å se om det er noen forskjeller mellom klubber med stor eller liten økonomi.

Andre tema som er tatt opp, slik som målgrupper og valg av kanaler, hadde også vært interessant å utdype, ettersom denne oppgaven kun gir et kjapt innblikk i dette. Å kunne grave litt i kartleggingen av hvem som er klubbtilhengere og bruken av hver enkelt kanal det kommuniseres ut til dem fra klubbenes side er noe som burde være av interesse for klubbene.

Et område som i liten grad er trukket frem er bruken av billettsystemer for å kommuniserer med omgivelsen. Klubbene bruker det i svært liten grad i dag til direkte målrettet kommunikasjon og her kunne det vært interessant å gå nærmere inn på hvordan det blir brukt i utlandet og hvordan dette kunne potensielt se ut for en norsk klubb.

Det har vært mye skriveri i norsk media om Barcelona FC og om hvordan de spiller fotball. Klubbene i Norge prøver kanskje ikke å etterligne Barcelona på banen, men deres motto er noe alle klubber burde prøve å leve opp til:

*Més que un club – mer enn en klubb*

## 6. Litteraturliste

### Bøker

- Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J. & Wong, V. 2002. *Principles of marketing* (Third edition), London.
- Goksøy, M., Olstad, Finn. 2002. *Fotball!*, Oslo:Norges Fotballforbund.
- Jacobsen, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lesjø, J. H. 2008. *Idrettsosiologi: Sportens Ekspansjon i Det Moderne Samfunn*, Oslo: Abstrakt
- Nixon, H. 2008. *Globalization, Global Sports Culture and the Golden Triangel*, (Kap 5 i Nixon: Sport in a Changing World) London.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.

### Forelesninger

- Gammelsæter, Hallgeir.2011: *Idretten i et institusjonelt perspektiv*. Molde
- Aarseth, Turid. 2009: *Kommunikasjon*. Molde

### Andre kilder

- Expert Football. 2011. *Gary Lineker football quotes*. Tilgjengelig fra: <[http://expertfootball.com/gossip/quotes.php?search=Gary\\_Lineker](http://expertfootball.com/gossip/quotes.php?search=Gary_Lineker)> [Hentet 12.5.2012].
- Futsæter, Knut-Arne. 2012: *Medietrender 2011*. Oslo: TNS Gallup. Tilgjengelig fra: <[http://www.tns-gallup.no/arch/\\_img/9100748.pdf](http://www.tns-gallup.no/arch/_img/9100748.pdf)> [Hentet 20.3.12].
- Lundstadsveen, John. *Fotball-Norge får omdømmekurs etter overgangssaker*. TV2 Sporten. Tilgjengelig fra:<<http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/fotballnorge-faar-omdoemmekurs-etter-overgangssaken-3719568.html>> [Publisert 28.02.2012].
- ”NFF i tall”. Tilgjengelig fra:<<http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/NFF-i-tall/>> [Publisert 28.09.2011]
- Norsk Toppfotball Årsrapport. 2012 (se vedlegg 2)
- Johnstad, T., Klausen, J.E., Mønnesland, Jan. 2003. *Globalisering, regionalisering og distriktspolitikk*. Tilgjengelig fra: <[http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapport76/index-4\\_1.html](http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/rapport76/index-4_1.html)> [Hentet 12.5.2012].

## Vedlegg 1

### Intervjuguide med markedssjefer

De påfølgende spørsmålene vil være med på å belyse hvordan klubbene i Tippeligaen kommuniserer med sine omgivelser. De vil gi en pekepinn på hva som må til for å kommunisere, både på et nasjonalt nivå, men også et lokalt nivå, og hvordan samfunnet påvirker hva klubbene gjør.

#### *Klubben*

- Hvor lenge har du jobbet i klubben?
- Har kommunikasjonsbildet som en helhet forandret seg i den tiden du har vært i klubben?
  - Hvis ja, hvordan?
- Har klubben noen bestemte verdier eller tiltak som de skal kommunisere?
- Hvem er målgruppen til klubben?
  - Hvem ønsker klubben å nå i sine omgivelser?
- Har klubben en klar strategi på hvordan de skal kommunisere med sine omgivelser?
  - Hvis ja, hva sier den?
  - Hvis nei, hvordan kommuniserer klubben med omgivelsene sine?
- Bruker du ulike strategier for hvilke grupper dere ønsker å nå?
- Hvem bestemmer internt hvordan klubben skal kommunisere utad?
- Har økonomi noe å si for hvordan dere kommuniserer?
  - Hvis ja, hvordan påvirker det klubben?
- Klubben er en del av et nasjonalt produkt, men hvordan får du frem det lokale produktet?
- Hvilke kommunikasjonskanaler/metoder, har du opplevd som best?
  - Hvilket har du opplevd som dårligst?
  - Hvorfor tror du den kanalen/metoden var best/dårligst?
- Hva tror du vil være den største utfordringen de neste 2 årene på kommunikasjonssiden i klubben?
  - Tror du det vil være nye kanaler som klubben ikke har tenkt på i dag, som vil være dominerende?

Jeg vil også komme med noen påstander;

På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er veldig uenig mens 10 er veldig enig, hva er dine tanker rundt:

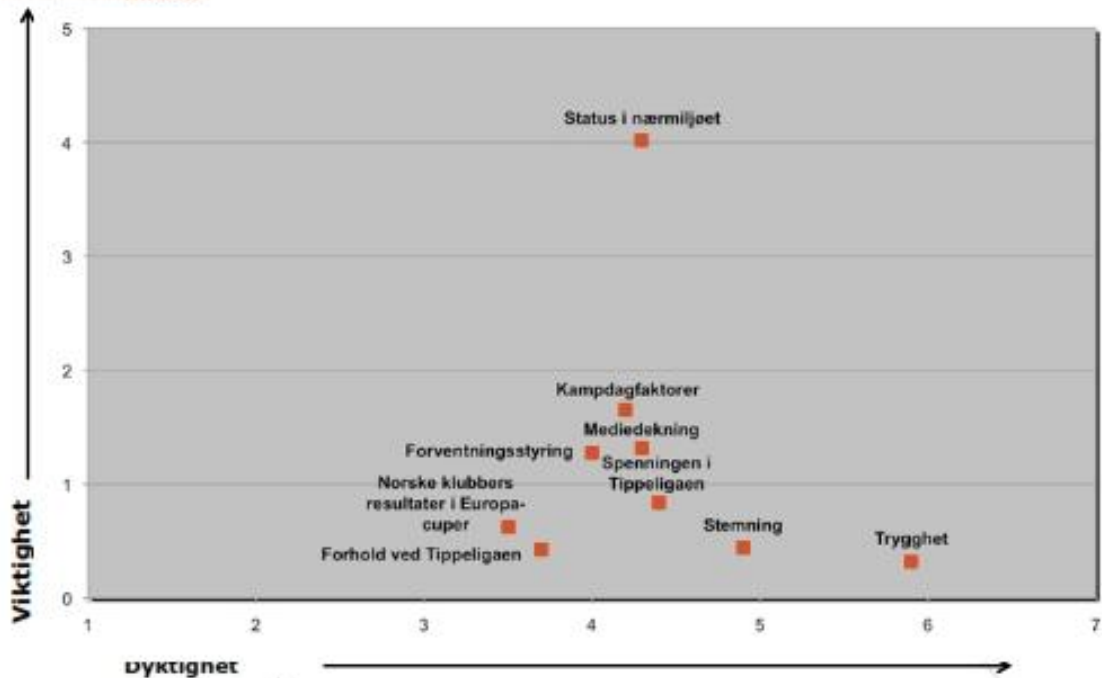
- Måten klubbene kommuniserer med sine omgivelser på er IKKE bestemt av klubben, men av menneskers preferanser.
- Klubbene skal ikke være innovatører på kommunikasjonsfeltet, men bruke allerede eksisterende kanaler for å nå sin målgruppe.
- Hvis en markedsføringsstrategi fungerer for en klubb, vil den fungere for alle klubber.

#### *Bakgrunn*

- Har du alltid jobbet innen idrett/fotball, eller har du erfaring fra andre bransjer?
- Har du alltid jobbet innen markedssegmentet?

## Vedlegg 2

ÅRSRAPPORT 2011 | MARKED



**Status i nærmiljøet** er den desidert mest avgjørende faktoren for folks interesse for å gå på kamp. **Kampdagfaktorer**, som været og motstanderlag, er den nest mest avgjørende faktoren.

**Viktighet - beta:** Viser hvor viktig de ulike faktorene er for å få folk til å gå på kamp for å se sin lokale klubb. Jo høyere verdi, jo større innvirkning på interessen for å gå på kamp

med klubben. (Betaverdi fra regresjonsanalyse på faktorer (\*10)).

**Dyktighet - snitt:** viser faktisk score man har på faktorene i dag. (Snitt på skala 1-7. 1 er negativt, 7 er positivt).

*NB! Diagrammet viser kun faktorene som er statistisk signifikante.*

tv-kamper, medieavtale, profiler, tidsbruksutvikling, mediebruksutvikling med mer. Undersøkelsen støttet i stor grad en mer eksklusivitet av toppfotballproduktet, hvor betal-tv ser ut til å være et bra tiltak, fordi flere i befolkningen sier de vil møte mer opp på arenaen samt at man får en mer lik stil som ligaer i Europa. Befolkningen er vant med at den beste fotballen er på betal-tv, og det ser ut til å være et kvalitets-tegn.

- Sponsorundersøkelse: Dybdeintervju med sponsorer og samarbeidspartnere på ulike nivå foretatt i seks Tippeligaklubber. Konklusjonene er at lokal identitet, som hos publikum, er det viktigste motiv for samarbeidet.
- Publikumsundersøkelse: Foretatt juni 2011 mot 19 klubber i Tippeligaen og Adeccoligaen. Intervjuet publikum som er på arenaen en eller flere kamper i året. Konklusjonen er at lokal identitet samt at deres lokale klubb er et samtale-emne i hverdagen er den viktigste driveren for å få folk på stadion.

### 04.2 | PROSJEKTER: PUBLIKUM 2012

#### PROSJEKTETS MANDAT

Prosjektgruppens mandat er å definere en felles målsetting og foreslå virkemidler som skal bidra til å snu de siste års negative trender på tilskuerutviklingen i Tippeligaen og Adeccoligaen.

Prosjektdeltakere: Brann, Rosenborg, Molde, Vålerenga, Lillestrøm, Stabæk, Strømsgodset og Viking.

Tilskuerutviklingen i Tippeligaen og Adeccoligaen har vist en negativ utvikling siden 2008. Klubbene har mistet 1/5 del av tilskuerne i perioden 2008-2012. Publikum er selve "grunnfjellet" og viktig for alle aktører så som sponsorer, mediepartnere, spillere, supportere - og ikke minst viktig hva gjelder fotballens omdømme. Prosjektgruppen hadde høsten 2011 flere møter, der man diskuterte mandatets form og innhold, slik det var definert av NTF styret. Gruppen fordypet seg i og analyserte deretter de ulike publikumsundersøkelsene som er gjennomført de siste to årene på og utenfor arenaene. Alle fem undersøkelsene viser at lokal forankring er den viktigste faktoren til å få flere folk på arenaene. I prosjektets virkemidler og aktiviteter/tiltak er dette gjennomgående.

Samarbeidet med Svensk Elitfotball og Svenska Fotbollförbundet har vært til stor inspirasjon i denne sammenheng. SEF og SvFF har de to siste årene satt i gang en rekke publikumstiltak sammen med klubbene som har bidratt til å snu den negative trenden. Betydelige midler er avsatt sentralt. Disse er utbetalt til klubber som nådde sine mål i 2010 og 2011. I 2011 oppnådde Allsvenskan en vekst på 12,5% sammenlignet med året før. Svenskene vil fortsette med nye tiltak inn mot og gjennom 2012-sesongen.