



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan
FEK 591, magisteruppsats 10 p
Magisteruppsats VT 2007
Juni 2007

Utmaningar med att kundorientera elithockeyföreningar

Handledare:
Lars Carlman

Författare:
Veronica Eklund
Thomas Rebenstam

Sammanfattning

Titel: Utmaningar med att kundorientera elithockeyföreningar

Seminariedatum: 2007-06-05

Kurs: FEK 591, Magisteruppsats, 10 poäng

Författare: Veronica Eklund, Thomas Rebenstam

Handledare: Lars Carlman

Nyckelord: Kundorientering, Relationsmarknadsföring, Intern marknadsföring, Interaktiv marknadsföring, Ideellt arbete

Problem: Fler och fler elitföreningar arbetar idag mer som rena företag och har som mål att tillfredsställa kundernas krav och behov. Deras organisation består dock fortfarande övervägande av ideellt arbete, vilket kan skapa problem i deras arbete med att vara kundorienterade.

Metod: För att varva teori med empiri har vi i uppsatsen valt att använda oss utav en abduktiv ansats. Vi har primärt använt forskningsartiklar för att få fram de teorier som uppsatsens analys till stor del bygger på. Inspiration och idéer har även hämtats från andra tryckta källor och tidigare uppsatser. Empirin har inhämtats genom kvalitativa intervjuer som sedan analyserats med stöd av teorierna för att slutligen leda fram till vår slutsats.

Resultat: Utifrån vår analys har vi framförallt kommit fram till fyra huvudutmaningar för elitföreningarna.

- Att skapa och upprätthålla goda relationer och samhörighet med ideell personal för att på så sätt skapa förutsättningar för motivation och styrning.

- Att skapa en förståelse för den kulturkrock som uppstår i mötet mellan den företags- respektive den ideellt inriktade organisationen med avseende på de olika förutsättningar som gäller avseende löner, ersättningar etcetera.
- Att kontrollera och motivera samarbetspartners så att dessa delar organisationens syn på kundorientering som ett enhetligt affärsperspektiv.
- Utbildning – vi ser en stor utmaning med detta då huvuddelen av personalen (samt externa parter) inte är kontinuerligt tillgängliga för organisationen.

Abstract

Title: Challenges with customer orientation in professional ice hockey

Seminar date: 2007-06-05

Course: FEK 591, Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Veronica Eklund, Thomas Rebenstam

Advisors: Lars Carlman

Key words: Customer orientation, Relationship marketing, Internal marketing, Interactive marketing, Volunteer

Purpose: Several Professional ice hockey teams in Sweden are now aiming for customer orientation in that sense that they strive to attract a more diverse audience together with the goal to be offer a value besides their core product – ice hockey. Their organization although consists primarily of volunteers, which could hinder their strive to be customer oriented

Methodology: To be able to combine theory and empiric data in this essay we have chosen to use an adductive approach. Primarily we have used research articles to obtain the different theories which together the empiric data builds the analyse part of this essay. Ideas have also been used from other printed sources and earlier essays. The empiric data has been gathered through qualitative interviews which together with the theories consequently have been leading to our conclusions.

Conclusions: According to our research we can formulate the below challenges for those professional ice hockey teams that want to implement a customer oriented business strategy.

- To build and maintain good relations and a sense of affirmation to volunteers in order to create a good environment for motivation and control.
- To create an understanding to be able to deal with the collision between cultures when the traditional volunteer based organization meets the more corporate oriented view.
- To control and motivate external business partners in order to make them understand and share the organization's view on customer orientation as an over all business strategy.

Continuous training – we identify a great challenge here as the majority of the personnel (including external business partners) are not available to the organization on a regular basis.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING | 8 |
| 1.1 KUNDORIENTERING | 8 |
| 1.2 FRÅN FÖRENINGSIDROTT TILL EKONOMISK IDROTT | 9 |
| 1.2.2 Bakgrund till förändringen..... | 10 |
| 1.3 PROBLEMFÖRMULERING & FORSKNINGSPRÅG | 12 |
| 1.4 SYFTE | 15 |
| 1.5 MÅLGRUPP | 15 |
| 1.6 DEFINITIONER | 16 |
| 1.7 DISPOSITION | 16 |
| 2. METOD | 17 |
| 2.1 INLEDNING | 17 |
| 2.2 VETENSKAPLIG ANSATS | 18 |
| 2.3 VETENSKAPLIG INRIKTNING | 18 |
| 2.4 DATAINSAMLING | 19 |
| 2.5 INTERVJUMETOD | 20 |
| 2.5.1 Val av ishockeyklubbar | 20 |
| 2.5.2 Val av respondenter | 20 |
| 2.5.3 Kvalitativa intervjuer | 20 |
| 2.5.4 Intervjuguide | 21 |
| 2.5.5 Analysens steg | 21 |
| 2.5.6 Analysmetod..... | 22 |
| 2.5.7 Illustration av vald analysmetod..... | 23 |
| 2.6 TROVÄRDIGHET | 23 |
| 2.7 KÄLLKRITIK | 24 |
| 2.7.1 Källkritik av sekundärdata..... | 24 |
| 2.7.2 Källkritik av primärdata..... | 24 |
| 3. TEORI | 25 |
| 3.1 KUNDORIENTERING | 25 |
| 3.2 RELATIONSMARKNADSFÖRING | 27 |
| 3.2.1 Relationsstrategins taktiska faktorer..... | 28 |
| 3.2.2 Relationsstrategins strategiska förutsättningar | 29 |
| 3.2.3 Vad är en relation? | 29 |
| 3.3 INTERAKTIV MARKNADSFÖRING | 30 |
| 3.4 INTERN MARKNADSFÖRING | 31 |
| 3.4.1 Styrning av intern marknadsföring..... | 33 |
| 3.5 MOTIVATION TILL FRIVILLIGARBETE | 35 |
| 4. EMPIRI | 38 |
| 4.1 INTERVJU MED THOMAS STENBERG | 38 |
| 4.2 INTERVJU MED MIKE HELBER | 40 |
| 5. ANALYS & SLUTSATS | 44 |
| 5.1 KUNDORIENTERING I PRAKTIKEN | 44 |
| 5.2 FÖRETAGS- KONTRA IDEELLT FÖRENINGSPERSPEKTIV | 45 |
| 5.3 UTBILDNING | 47 |
| 5.4 STYRNING OCH KONTROLL | 48 |
| 5.5 SLUTSATS | 50 |
| 6. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING | 52 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 7. KÄLLOR | 53 |
| 7.1 TRYCKTA KÄLLOR | 53 |
| 7.2 ÖVRIGA KÄLLOR | 56 |
| WWW.SPSS.COMBILAGA 1 | 56 |
| BILAGA 1 | 57 |
| BILAGA 2 | 59 |
| BILAGA 3 | 60 |
| BILAGA 4 | 62 |

1. INLEDNING

Det inledande kapitlet syftar till att ge läsaren en introduktion till ämnet för att få en djupare förståelse av uppsatsen. Vi börjar med en bakgrund till ämnet som följs av vår problemformulering där vi bland annat beskriver vad tidigare närliggande forskning sagt om ämnet och var vi hittar vår infallsvinkel till uppsatsen. Därefter följer vårt syfte med uppsatsen och avslutningsvis förklarar vi vilken målgrupp uppsatsen vänder sig till, definitioner som läsaren bör vara bekant med samt en disposition för uppsatsens struktur.

1.1 Kundorientering

För att överleva den hårda konkurrens som idag råder mellan företagen anser Kotler (2003) att organisationerna bör vara kundmedvetna och sätta kunderna i centrum. Kotler (2003) menar vidare att den makt och kontroll som företagen tidigare hade har ändrats och ligger nu i stor utsträckning i kundernas händer. Tiden då företagen själva kunde välja produkter att producera, och ändå få kunder, är förbi. Processen är idag omvänd. I takt med att utbudet av produkter och tjänster ökat har kundernas inflytande också vuxit. Deras behov och krav har ökat vilket har lett till att företagen i allt större utsträckning lyssnar på kundernas krav och behov och producerar produkter och tjänster efter dessa. Med andra ord, tidigare genererades idéerna till en ny produkt inne i företaget och resulterade i en produkt till kunderna på utsidan. Idag hämtar företagen idéerna från kunderna på utsidan som sedan produceras på insidan för att så småningom uppfylla och tillfredsställa kundernas behov. De nya förutsättningarna har gjort att många företag idag arbetar mer kundorienterat (Kotler 2003).

Vad innebär det egentligen att vara kundorienterad? Det finns många definitioner för kundorientering men de flesta innebär i stort att kunden står i centrum. För Thomke & von Hippel (2002) betyder kundorientering att företaget lyssnar på kundernas behov och sedan producerar produkter och tjänster för att tillfredsställa dessa behov. En förutsättning för detta är att alla anställda i en organisation är medvetna om kundernas behov (Andaleeb & Conway 2006). Det innebär att alla anställda bör känna till och förstå organisationens mål samt kunna tillämpa de medel som är nödvändiga för att uppnå dessa. Då allt fler företag träder in på markanden får kunderna ett större utbud av produkter och tjänster, vilket gör att de kan ställa högre och större krav på de produkter och tjänster som erbjuds. Många anser därför att företagen måste vara kundorienterade för att överhuvudtaget överleva (Andaleeb & Conway 2006).

1.2 Från föreningsidrott till ekonomisk idrott

Under de senaste decennierna har svenska elitidrottsföreningar genomgått stora strategiska och organisatoriska förändringar. Föreningarna har övergett det föreningskoncept som så länge genomsyrat och kännetecknat våra idrottsföreningar och har istället övergått till ett mer kommersiellt handlande. Elitidrotten som tidigare fokuserade på idrotten och resultaten lägger allt större vikt vid den ekonomiska lönsamheten, i form av sponsorkontrakt, övergångssummor och löner (Lindfelt 2000). De idrottsliga prestationerna är fortfarande av största vikt men de ekonomiska aspekterna får allt större utrymme i våra svenska idrottsföreningar. Många anser att det framförallt är våra ishockeyklubbar som lämnat föreningslivet och den "själ" som satt sin prägel på hela idrottsrörelsen och därmed alltmer närmar sig underhållningsbranschen (Lindfelt 2000). Ett exempel på att ishockeyn i allt större utsträckning blivit kommersiella och vill underhålla, mer än med bara själva spelet, är att alla elitlag har ändrat sina klubbnamn. De tidigare traditionella namnen och klubbmärkena har bytts ut mot mer underhållande namn och klubbsymboler, namn som har mindre koppling eller ingen koppling alls till laget eller den stad som laget representerar. Malmö som tidigare hette Malmö IF heter idag Malmö Redhawks och Frölunda heter idag Frölunda Indians och hette tidigare Västra Frölunda. Föreningarna har ersatt sina klubbmärken med nya varumärken.

1.2.2 Bakgrund till förändringen

Sverige, liksom resten av världen, har förändrats radikalt och är under ständig förändring. Det samhälle vi idag lever i karaktäriseras av marknader med hårdare konkurrens, större utsträckning av globalisering och snabbare flöde av både information och kunskap (Malm 2007). Det svenska samhället har under 90-talet genomgått stora förändringar gällande privatisering och upplösning av den statliga monopolistiska verksamheten. Denna utveckling kan vara en bidragande orsak till idrottsföreningarnas utveckling. Lindfelt (2000) anser att idrotten idag får mindre ekonomiskt stöd från staten och har därför varit tvungna att finna andra finansiella medel som t.ex. sponsring.

1999 fastslog Riksidrottsförbundet att de svenska idrottsföreningarna själva fick besluta om organisationsstrukturen (Lindfelt 2000). Detta beslut är, enligt Lindfelt (2000), den största anledningen till idrottskulturens stora utveckling från föreningsidrott till professionell nöjesindustri. De finansiella medlen har alltid varit av stor vikt för föreningarna men blev genom Riksidrottsförbundets beslut ett ännu större och mer accepterat styrinstrument inom idrottsrörelsen. Lindfelt (2000) menar vidare att elitidrotten idag kan jämföras med vilken affärsverksamhet som helst. Att driva elitverksamhet idag är alltså inte detsamma som det var för några år sedan. Nilsson (1993) anser att det är den s.k. Bosman-domen^{*}, där idrotten likställs med andra företag inom näringslivet, som är det slutliga steget mot en svensk kommersialiserad idrottsrörelse. Denna förändring, som föreningslivet genomgått, innebär också att idrotten konkurrerar på helt andra villkor än tidigare. Det ställs numera nya krav på de enskilda föreningarnas förmåga att etablera såväl strategisk som ekonomisk kompetens för att överleva. Ett av dessa nya krav är att klubbarna måste tänka mer på publikens behov och förväntningar och därmed vara mer kundorienterade (Lindfelt 2000).

Baker (1998) anser att det är media och då framförallt TV som är den huvudsakliga anledningen till idrottsrörelsens utveckling mot en mer kommersialiserad rörelse. Enligt samma författare

* Kort sammanfattat innebär Bosman-domen att de arbetsrättsliga lagarna som tillåter fri rörlighet av personer, arbetskraft, tjänster och varor inom EU även ska tillåtas för den professionella idrotten.

ökade intresset för sporten, lagen och spelarna i takt med att allt fler idrottsevenemang sändes på TV. Efter ett tag ökade även publiken på arenorna. Med ökat intresse, större publikintäkter och intäkter från TV-rättigheterna förbättrades lönerna för både spelare och ledare. Denna kedjereaktion etablerades och utvecklades när klubbägare i allt större utsträckning köpte spelare i syfte att attrahera och locka till sig en bredare publik, både till arenorna och till TV-soffan (Baker 1998). Efterhand som kapitalet för de mänskliga resurserna ökade fick även sponsorerna upp ögonen för idrotten. De såg nya möjligheter att, genom arenareklam och individuell sponsring, exponera sitt varumärke i TV (Roos & Algotsson 1996). Genom sponsorernas inträde på marknaden tilläts kommersialiseringen slå igenom och utvecklas inom idrotten (Baker 1998).

Lindroth, som är professor i idrottshistoria, anser att publiken har fått en större och allt mer betydande roll för idrotten (Feldreich 2000). Han menar att idrottsföreningarna har blivit mer kundorienterade och anpassat sig efter publikens behov och efterfrågan. Den största anledningen till detta är det ömsesidiga förhållandet som råder mellan publikintäkter och dagens elitidrott (Feldreich 2000). Samme författare menar att kringtjänster, såsom försäljning av mat och dryck, är nödvändiga för att publiken ska garanteras spänning och få en positiv upplevelse vid sitt besök på arenan. Dessa kringarrangemang, som är till för att tillfredsställa kunderna, får därför en allt större betydelse för idrottsföreningarna. Feldreich (2000) anser att det sidonätverk av produkter och tjänster som erbjuds vid matcherna måste erbjuda kunderna så pass mycket att denne blir tillfredsställd vare sig laget vinner eller förlorar. Idag förväntar sig åskådarna mer än bara de idrottsliga prestationerna när de besöker arenorna. De förväntar sig inte bara underhållning från spelet utan även möjligheten att köpa souvenirer från sitt favoritlag, läktare med bekväma stolar, parkering i anslutning till arenorna och förfriskningar i form av mat och dryck. För många handlar idrottsevenemang lika mycket om ”skönlir” och resultat som om underhållning och upplevelser, vilket kräver en mer kundorienterad verksamhet från föreningarnas sida. Idag räcker det inte med att vara framgångsrik inom idrotten utan det krävs även kunskap inom andra områden såsom marknadsföring och organisationsstruktur (Mason 1999). På grund av de nya förutsättningarna menar Lindstedt (Feldreich 2000) att idrottsutövarna kan betraktas både som spelare och underhållningsartister. Därmed konkurrerar idrottsklubbarna inte enbart med andra lag utan även med andra evenemang såsom teater och resor. För att ha möjlighet att konkurrera med andra underhållningsalternativ krävs det att elitidrottsföreningarna tar steget och blir mer

aktiva och övergår till ett mer kommersiellt tänkande och agerande, precis som de flesta svenska ishockeyklubbar redan gjort (Mason 1999).

1.3 Problemformulering & Forskningsfråga

Att vara kundorienterade och sätta kunden i centrum är nästan ett måste för dagens företag om de ska överleva den hårda konkurrensen som råder på marknaden (Kotler 2003). Dagens kunder blir allt svårare att tillfredsställa och med ett ökat utbud av produkter och tjänster ökar även kundernas krav och behov. Enligt Prahalad & Ramaswamy (2003) överskrider allt fler marknader marknadsgränserna och konkurrerar därmed med andra produkter och tjänster. De nya förutsättningarna gör det ännu viktigare för företag att vara kundorienterade.

Lozano (2000) anser att den viktigaste komponenten i ett företags marknadsföring är att vara kundorienterad. Författaren menar att kunden är organisationens hjärta och är anledningen till att företaget överhuvudtaget existerar. För att uppnå kundorientering måste organisationen upprätta en informationsbas om kunden genom att identifiera, segmentera, rangordna, förstå krav och behov och lära känna sina kunder. Hur ett företag ska arbeta för att vara kundorienterade varierar. Olika författare föreslår olika metoder och arbetssätt för att på bästa sätt uppnå kundorientering.

Gadrey & Gallouj (1998), Gummesson (1997), Varey (1995) och Wikstrom (1996) anser att det är själva värdet som skapar kundorientering (Halliday 2002). De menar därför att organisationen måste arbeta med de processer som skapar värde och engagera, motivera och informera hela organisationen om vad värde är och hur man skapar det. I sin artikel skriver Halliday (2002) att relationsmarknadsföring är ett annat viktigt instrument för att kunna arbeta kundorienterat. Med relationsmarknadsföring menar författaren att organisationen skapar en relation med kunden för att sedan skapa ett värde som gynnar båda parter. För att skapa goda förutsättningar för relationsmarknadsföring är det viktigt att organisationen bygger upp en stark företagskultur, detta för att kunna identifiera organisationens åsikter om kundorientering och hur relationerna ska skapas och upprätthållas.

Nwankwo (1995) beskriver kundorientering som en nödvändighet för att företag ska uppnå konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Han anser också att kundorientering kan användas som ett riktmärke för framgångsrika företag. Det är viktigt att hela organisationen känner till och

är delaktiga i organisationens mål. Nwankwo (1995) menar att personalen måste ha tillräcklig kunskap om produkten eller tjänsten för att kunna svara på eventuella frågor från kunden och informera kunden om varans egenskaper. De anställda måste ständigt vara tillgängliga för kunden, ha kunskap om kunden och känna till kundens behov. De anställda måste också förstå hur och sedan behandla kunden på ett tillfredsställande sätt. Många kunder är ofta osäkra på vad det egentligen är de vill ha och det är här en organisation kommer in för att hjälpa och vägleda dem. Att få kunden att känna sig delaktig, en del av organisationen är ännu ett sätt att tillfredsställa kunden och eventuellt skapa goda och långvariga relationer. För att få personalen att arbeta kundorienterat och följa organisationens mål måste de engagera, motivera och framförallt informera och förklara målen för personalen. Organisationen måste kommunicera målen till hela organisationen och göra det på ett sådant sätt att alla förstår och strävar efter att uppnå målen. Organisationen måste även mäta, följa upp och ständigt uppdatera sina kunskaper om kundernas behov och upplevelser. Med andra ord måste organisationen genomföra marknadsundersökningar. Undersökningarna gör att företagen får information om kunderna och dess behov. Detta i sin tur leder till att organisationen kan sätta upp mål med sin verksamhet och bestämma vilka medel man ska använda för att uppnå målen. För att lyckas med allt detta krävs det ett bra och effektivt ledarskap som styr organisationen i rätt riktning (Nwankwo 1995).

Judd (2002) anser att det bästa sättet att tillfredsställa kunderna på är att använda och utveckla den traditionella marknadsföringsmixen. Kommunikation, pris, design, differentiering och utförande är element som ingår i marknadsföringsmixen. Organisationen anställda är ett annat instrument som, enligt Judd (2002) och Kotler (2000), bör ingå i arbetet mot att uppfylla kundernas behov. Personalen kan bli ett viktigt instrument i organisationens arbete mot differentiering för att uppnå konkurrensfördelar och leverera värde till kunderna. Porters modell på värdekedjan beskriver nio aktiviteter som ett företag kan använda för att skapa värde för kunderna. I dessa aktiviteter ingår organisationens anställda, vare sig de är direkt involverade i värdeskapandet eller ej (Judd 2002). Kotler (2000) menar att de anställda som ingår i värdeskapandet bör ha tillräcklig kompetens, vara pålitliga, ta ansvar och ha förmåga att kommunicera för att skapa värde för kunderna. Enligt Judd (2002) är det inte möjligt för en organisation att uppnå kundorientering om de anställda inte ser sig själva som "tjänare" åt kunderna eller inser att de är anställda för att hjälpa organisationen att skapa värde för kunderna.

Att få hela organisationen att arbeta för värdeskapande är därmed ett måste innan organisationen uppnår riktigt kundorientering (Judd 2002). Författaren menar att marknadsföringsmixens fyra P (produkt, pris, plats, ”promotion”) ska utökas med ett femte P, ”people”, då de anställda är en av organisationens viktigaste instrument för att arbeta kundorienterat. För att de anställda ska kunna arbeta kundorienterat är det viktigt att organisationen informerar, motiverar och engagerar all personal.

Intern marknadsföring är en av de viktigaste metoderna för att uppnå målen med att utveckla kundorientering och få konkurrensfördelar (Judd 2002). Rafiq & Ahmed (2000) delar in intern marknadsföring i tre faser:

- *Motivera och tillfredställ de anställda* – tillfredsställ de anställda genom att behandla dem som kunder, det vill säga uppfyll de anställdas behov.
- *Kundorientering* – lär de anställda att vara kundorienterade genom att inspirera istället för att motivera och tillfredsställa.
 - *Implementera strategier och förändra ledarskap* – upplys organisationen och de anställda angående deras roll i strategierna med att uppnå kundorientering.

Det krävs en kombination av andra och tredje fasen för att hantera det femte P:et. De anställda lyssnar och tar till sig av de signaler som ledningen sänder ut. Det är därför viktigt att ledningen kommunicerar och sänder ut rätt signaler, om hur de vill uppnå kundorientering, till hela organisationen (Rafiq & Ahmed 2000).

All forskning som gjorts om kundorientering och hur företag bör arbeta för att tillfredsställa kunderna är aspekter tänkta för ”vanliga” företag, företag med anställd personal som organisationen lättare kan styra och kontrollera. Ingen forskning har belyst föreningar och hur de arbetar för att vara kundorienterade.

Hela idrottsrörelsen ses numera som ren nöjesindustri och konkurrerar därmed med inte enbart med motståndare på arenan utan även med andra nöjesevenemang (Lindfelt 2000). Klubbar som exempelvis Malmö Redhawks och Linköpings HC vill placera ishockeyn som ett alternativ till

teater, restaurangbesök etcetera I Sverige har i stort sett hela elitidrottsrörelsen med tyngdpunkt på ishockey, förändrats och arbetar idag mer som rena företag för att ha möjlighet att konkurrera med de nya förutsättningarna (Lindfelt 2000). För föreningarna har detta inneburit att nya tjänster, med hjälp av olika aktiviteter såsom pausunderhållning och servering av mat, expanderat för att konkurrera om publiken med andra nöjesevenemang. Klubbarna har även diversifierat sin verksamhet i en sådan omfattning att man även erbjuder tjänster som traditionellt sätt ligger väldigt långt från sin kärnverksamhet. Några exempel på detta är att man erbjuder konferensmöjligheter och utbildningar inom ledarskap och "team building". Problemet för idrottsklubbar är emellertid att de fortfarande har kvar de ideella inslagen i sin verksamhet, vilket förmodligen också försvårar målet med att vara kundorienterade och tillfredsställa ett brett spektra av kunder. Att förmedla en organisations mål till hela organisationen och få alla anställda att arbeta i samma riktning, är en långsiktig och ofta mycket svår process. Detta arbete kräver dessutom kontinuitet och uthållighet och är de facto mycket resurskrävande (Grönroos, 1996). För idrottsföreningar, där organisationen oftast har inslag av både kommersiell och ideell verksamhet, blir det än mer svårt då resurserna ofta är mycket begränsade samt att personalen i sin helhet inte är heltidsanställd. Att motivera och styra den personal som arbetar ideellt kan för övrigt vara på gränsen till omöjligt, framförallt om den ideella personalen ständigt byts ut.

Denna problemformulering mynnar ut i vår forskningsfråga som är:

Vilka utmaningar finns det för elithockeyföreningar i Sverige att arbeta kundorienterat?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa de utmaningar som finns med att, som elithockeyförening, arbeta kundorienterat.

1.5 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig till studenter och lärare på akademisk nivå. Förhoppningsvis kommer uppsatsen även väcka intresse hos ishockeyklubbar och andra idrottsföreningar vars organisation

har både ideella och kommersiella inslag. Utifrån resultatet hoppas vi kunna öka förståelsen för denna typ av organisation och vilka styrinstrument som är tillgängliga för styrning av organisationer som dagens ishockeyklubbar.

1.6 Definitioner

Föreningar: Elitidrottsföreningar

Kund: Publik vid matcherna, organiserade supportrar samt annan ”hemmapublik”

Kundorientering: Man utgår från kundens behov och förväntningar när man utformar och levererar sin produkt/tjänst.

Utveckling av idrotten/sporten: Utvecklingen från föreningsidrott till ekonomisk idrott.

1.7 Disposition

KAPITEL 1 – Inledning – Uppsatsen inleds med en bakgrund till ämnet som introducerar läsaren och förhoppningsvis ökar förståelsen för uppsatsen. Därefter följer problemformuleringen, forskningsfrågan och uppsatsens syfte. Det inledande kapitlet avslutas med några definitioner.

KAPITEL 2 – Metod – I detta kapitel beskriver vi hur vi gått tillväga för att samla in data, vilken metod vi använt, valet av respondenter samt ger en bakgrundsbild till ämnesvalet. Avslutningsvis diskuteras trovärdighet och källkritik av den insamlade datan.

KAPITEL 3 – Teori – Uppsatsens tredje kapitel redogör för de teorier vi använt oss utav för att analysera empirin. Vi beskriver bland annat kundorientering, intern marknadsföring och motivation till frivilligt arbete.

KAPITEL 4 – Empiri – Här redovisas svaren från de intervjuer vi genomfört.

KAPITEL 5 – Analys & Slutsats – I det näst sista kapitlet rapporteras den analys och slutsats som gjorts utifrån uppsatsens teorier och empiri.

KAPITEL 6 – Förslag till vidare forskning – I uppsatsens sista kapitel ger vi förslag på vidare forskning.

2. Metod

I det här kapitlet beskriver vi uppsatsens arbetsgång – vårt val av ansats, undersökningsmetod och respondenter. Vi beskriver hur vi gått tillväga för att samla in information samt vilken typ av data det är vi anskaffat. Avslutningsvis redogör vi för hur vi tolkat, analyserat och förhållit oss till den insamlade datan.

2.1 Inledning

Då tiden för val av ämne till magisteruppsats närmade sig började vi fundera på hur vi kunde förena nytta med nöje. Vi hade precis avslutat en kurs, på ekonomprogrammet vid Lunds universitet, som bland annat behandlade om kundorientering. Vi kom fram till att det hade varit intressant att undersöka hur ishockeyklubbar, då båda har ett stort intresse för idrott, arbetar för att vara kundorienterade. Då allt fler påpekar hur viktigt det är för dagens företag att vara kundorienterade och då Sveriges elitishockeyklubbar mer och mer styrs som företag antog vi att kundorientering var en viktig del i deras arbete. Utifrån detta resonemang växte våra tankar kring problemformuleringen fram och syftet med vår uppsats började forma sig. Vi ville belysa de utmaningar en förening står inför i deras arbete med att vara kundorienterade. Anledningen till detta var att en förening till stor del består av ideellt arbete, vilket förmodligen försvårar arbetet med kundorientering.

Vi började med att undersöka vad tidigare forskning sagt kring ämnet och upptäckte med en gång att det var ett ganska outforskat ämne. Det fanns en del forskning kring kundorientering i allmänhet och hur ”vanliga” företag bör arbeta för att uppnå kundorientering. Vi fann dock inga tydliga undersökningar som belyste en förening utmaningar med att arbeta kundorienterat. Idrott som idag ses som ren nöjesunderhållning konkurrerar med hela nöjesbranschen om publiken och måste därför arbeta mer kundorienterat för att klara av konkurrensen. Kundorientering blir därmed ett viktigt instrument för föreningarna i sitt arbete med att locka publik. Tidigare

forskning har inte behandlat kundorientering utifrån en förenings perspektiv och vi ansåg därför att vi funnit en viktig lucka i forskningen som behövde fyllas. Anledningen till att vi valde ishockeyklubbar som undersökningsobjekt var att de i stor utsträckning agerar som företag och är de idrottsföreningar som kommit längst med detta.

Kunskapen kring ämnet och problemområdet blev tydligare med tiden då omfattande insamling av sekundärdata (böcker, uppsatser och forskningsartiklar) gjordes. Vi genomförde även kvalitativa intervjuer med representanter från två svenska elitishockeyklubbar.

2.2 Vetenskaplig ansats

Vi har under hela arbetets gång fortsatt med att samla in ny information, omarbetat och gjort nya tolkningar av befintligt material. Vår arbetsmetod och hantering av ny data har gett oss möjligheten att varva och förena teori och empiri under hela arbetsprocessen. Ny teori har tillkommit genom ny empirisk data, det vill säga vi har under den empiriska undersökningen och bearbetningen med empirin fått nya insikter vilket lett till att ny teori tillkommit. Detta förfaringssätt stöds av Alvesson et al (1994) och benämns som den abduktiva ansatsen. Alvesson et al (1994) menar att forskningsarbetet är en process där teori och empiri, efterhand som arbetet framskrider, är i behov av justering och förfining. Motsatserna till denna ansats är den deduktiva ansatsen, som enkelt innebär att man börjar med teorin för att sedan övergå till empirin, och den induktiva ansatsen, där arbetet börjar med empiri och avslutas med teori. Alvesson et al (1994) påstår att det är omöjligt att omarbeta redan befintligt material med vare sig den deduktiva eller induktiva ansatsen, vilket återigen motiverar vårt val av den abduktiva ansatsen.

2.3 Vetenskaplig inriktning

För att få en helhetssyn över de olika delarna vi analyserar i uppsatsen har vi valt en hermeneutisk inriktning. Enligt Alvesson et al (1994) fordras det att de olika delarna sätts i ett större perspektiv för att de ska vara möjliga att förstås och analyseras. I vårt fall tolkar vi det som att uppsatsens teorier bör kopplas till ett större sammanhang för att kunna tolkas och tillämpas.

Alvesson et al (1994) menar vidare att den hermeneutiska inriktningen, där man alternerar mellan delarna och helheten, är nödvändig för att bygga upp en djupare förståelse av både delarna och helheten.

2.4 Datainsamling

Materialet vi använt oss utav för att skriva vår uppsats har i huvudsak hämtats från tryckt litteratur samt forskningsartiklar kring ämnet. Vi har även hämtat material och kunskap från olika elektroniska källor, tidigare uppsatser samt gjort empiriska underökningar. Vi började med att genomföra en omfattande insamling av information för att sedan kunna utarbeta de frågor som utgör grunden för intervjuguiden.

Dahmström (2000) beskriver primärdata som en form av data som inhämtas från olika former av intervjuer och enkätunderökningar. Till vår uppsats har primärdata (empirin) hämtats från personliga intervjuer med de utvalda representanterna för ishockeyklubbarna. Primärdata kan fås fram genom både en kvalitativ och en kvantitativ underökning, varav i vårt fall den inhämtats med hjälp av en kvalitativ underökning. Detta har gjort att vi, genom våra intervjuer, kunnat föra en dialog med respondenterna och därmed fått mer utförliga svar. Vi har fått en djupare information som i slutändan inneburit att vi bättre kunnat analysera empirin. Uppsatsens sekundärdata, data som redan finns tillgänglig, har i huvudsak hämtats från tryckta källor, elektroniska källor samt forskningsartiklar. Denna typ av data (sekundärdata) beskriver Dahmström (2000) som kvantitativ eller kvalitativ information, vilken redan finns tillgänglig i artiklar, kurslitteratur, registerinformation etc.

2.5 Intervjumetod

2.5.1 Val av ishockeyklubbar

Då alla hockeyklubbar på elitnivå mer eller mindre bedrivs som företag hade vi kunnat välja vilken förening som helst. Anledningen till att vi valde Malmö Redhawks beror helt enkelt på att det är Skåneregionens största och mest framgångsrika hockeyförening. Linköpings Hockey Club valde vi då vi anser att det är en av de klubbar som tidigast anammade det kommersiella synsättet och därmed även borde ha kommit långt med utvecklingen. Linköpings Hockey Club var den första föreningen som (tillsammans med Linköpings kommun) byggde en ny arena, Cloetta Center, och vi ansåg att de skulle vara en intressant klubb att göra vår undersökning hos. Ishockeyns lägre divisioner har inte det utbud av aktiviteter och kringarrangemang som kan anses vara kundorienterat och vi valde därför att enbart undersöka ishockeyklubbar på elitnivå.

2.5.2 Val av respondenter

För informationshämtning till uppsatsens empiri valde vi att intervjua klubbdirektörerna för Malmö Redhawks respektive Linköpings Hockey Club. Anledningen till valet av respondenter är att vi ansåg att dessa är de personer som har mest insyn i klubbens arbete och som därför bäst skulle kunna svara på våra frågor.

Respondenterna var följande:

Mike Helber, Linköpings Hockey Club

Thomas Stenberg, Malmö Redhawks

2.5.3 Kvalitativa intervjuer

Redan i ett tidigt skede bestämde vi oss för att göra personliga intervjuer med våra respondenter. För att besvara vår forskningsfråga ansåg vi att det krävdes information som gick på djupet. Att göra en bred informationsinsamling var inte relevant för oss. För vår analys lämpade det sig

bättre med kvalitet än kvantitet, vilken ger ett större omfång från frågeformulär med fasta svarsalternativ. Vi valde därför att genomföra två kvalitativa intervjuer där vi fick möjlighet att föra en dialog med respondenterna. Denna dialog mellan oss och de personer vi intervjuade hade inte varit möjlig att uppnå om vi utfört en kvantitativ undersökning. Våra frågor var av den karaktären att respondenterna med egna ord kunde besvara frågorna, det vill säga undersökningen bestod av öppna svarsalternativ. Enligt Bryman et al (2005) ger denna form av metod en större möjlighet till en djupare förståelse av den insamlade datan.

Intervjuerna genomfördes i maj månad under ljudupptagning på plats hos respektive respondent. Samtliga intervjuer genomförde vi tillsammans. Intervjuguiden bestod av en rad olika, på förhand, bestämda frågor som vi ansåg vara lämpliga för att i ett senare skede kunna besvara vår forskningsfråga. Respondenterna hade före intervjun, genom e-post, fått ta del av frågorna för att resultatet av intervjuerna skulle bli så bra som möjligt. En förberedd person skulle förmodligen ge oss bättre och mer genomtänkta svar än en person som, på förhand, inte hade fått ta del av frågorna. Denna typ av intervju betraktar Kvale (1997) som halvstrukturerad då den består av olika frågor tillsammans med på förhand bestämda frågor. Vi hade redan före intervjuerna en del kunskap om både lämpliga teorier och empirins innehåll, vilket Andersen (1998) anser vara en vanlig form av intervju då man på förhand besitter en viss kunskap om det problem man undersöker. När intervjuerna var klara och empirin var insamlad och sammanställd analyserade vi sedan informationen med hjälp av våra valda teorier.

2.5.4 Intervjuguide

För intervjuguide se Bilaga 1.

2.5.5 Analysens steg

Syftet med kvalitativ intervjuforskning är enligt Kvale (1997) att ”beskriva och tolka de teman som förekommer i intervjupersonens livsvärld”. För att genomföra detta ger Kvale (1997) förslag om följande stegvisa analys. I det första steget beskriver intervjupersonen sin situation och hur

denne upplever undersökningsämnet. Från detta steg görs ingen egentlig tolkning eller förklaring av informationen. Analysens andra steg innebär att intervjupersonen under intervjun själv, utan medverkan från intervjuaren, upptäcker nya samband och perspektiv utifrån den fria beskrivningen vid första steget. Detta steg påtalar därmed att någon form av reflektion sker, utan att detta har initierats av intervjuaren. Under det tredje steget tolkar och koncentrerar intervjuaren den information som ges för att sedan återkoppla detta till intervjupersonen. Här ges dialogen en möjlighet att utvecklas samt ett tillfälle där eventuella frågetecken kan rätas ut. I det fjärde steget tolkas och analyseras informationen. De metoder som använts för att analysera den empiriska informationen för denna uppsats redovisas i nästkommande stycke. Kvale (1997) ger också förslag på ett femte respektive ett sjätte steg. Det femte steget innebär att genomföra en ny intervju, där den tolkade informationen från den första intervjun ligger som grund. Här ges intervjupersonen en möjlighet att kommentera och utveckla och på sätt, än mer, belysa det undersökta ämnet. Det avslutande sjätte steget menar Kvale (1997) kan vara att intervjupersonen rent konkret börjar agera utifrån de nya insikter som han eller hon inhämtat vid den första intervjun. För denna uppsats har vi emellertid valt att stanna vid det fjärde steget.

2.5.6 Analysmetod

Syftet med dessa intervjuer är att erhålla ett allmänt intryck av intervjupersonernas åsikter och ska inte fungera som material för exempelvis sociolingvistisk- eller psykologisk analys (Kvale 1997). Av den anledningen menar Kvale (1997) att inspelade intervjuer inte behöver skrivas ut ordagrant, utan informationen kan i viss mån omformulerats och komprimeras. Utifrån detta arbetssätt har sedan informationen analyserats med hjälp av så kallad meningskoncentreringsmetod. Meningskoncentreringsmetod innebär enligt Kvale (1997) att meningar som intervjupersonerna uttrycker formuleras och noteras mer koncist. Detta innebär i praktiken att längre uttalande komprimeras i mindre uttalande, där den väsentliga innebörden lyfts fram i färre antal ord. Arbetet med informationsbearbetning, det vill säga informationstolkning, utskriften och sammanställning har uteslutande genomförts av en och samma person, detta för att bearbetningen av båda intervjuerna ska tolkas på samma sätt.

2.5.7 Illustration av vald analysmetod

Fig. 1

| Analysmetod | Intervjutext | Resultat |
|-----------------------------|--|-----------------|
| <i>Meningskoncentrering</i> | ----- ----- ----- ----- ----- ----- | ----- ----- |

2.6 Trovärdighet

I vår uppsats har vi varit noga med att validera och förhålla oss objektiva till den rådata (artiklar, tidigare uppsatser, annan information som använts) för att uppnå en hög trovärdighet. Sett ur ett traditionellt perspektiv förlorar validiteten respektive reliabilitetsbegreppet sin relevans då detta är en kvalitativ undersökning. Enligt Bryman et al (2005) blir istället trovärdighet och äkthet centrala begrepp i en undersökning som denna. Begreppet trovärdighet kan beskrivas med hjälp av fyra delkomponenter. Dessa komponenter är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt om det finns möjlighet att styrka och bekräfta informationen. I en kvalitativ undersökning tar de fyra delkomponenterna fasta på att det inte finns en absolut sanning, det vill säga det kan finnas flera möjliga beskrivningar av verkligheten. Äkthetsprincipen redogör för ett antal olika delar som i huvudsak utvärderar om den insamlade datan ger en rättvis bild av verkligheten. Äkthetsprincipen ställer även frågor kring huruvida undersökningen har bidragit till en ökad förståelse för det undersökta problemet. Vi har även varit noga med att skapa en samstämmighet mellan syftet med uppsatsen och uppsatsens respondenter. Detta är viktigt då uppsatsens forskningssubjekt bör vara de respondenter som är bäst lämpade för att hjälpa oss att besvara vår forskningsfråga.

2.7 Källkritik

Med källkritik menar Jacobsen (2002) att man som författare och läsare av en uppsats måste ha kunskap om att uppsatsens litteratur och andra källor innehar en varierad grad av validitet och reliabilitet. Enligt Alvesson et al (1994) är syftet med källkritik att bedöma validiteten av uppsatsens källor. I vårt fall är syftet med källkritik att se om uppsatsens källor prövar och undersöker det som är av relevans för vår problemformulering. Rienecker et al (2004) anser att källkritik belyser vikten av att kritiskt granska de källor och information som utgör uppsatsen.

2.7.1 Källkritik av sekundärdata

Vi har under hela arbetets gång förhållit oss kritiska till den sekundärdatan vi använt oss av. Detta innebär att vi uteslutande hämtat de forskningsartiklar som ingår i uppsatsens källföreteckning från ELIN, forskningsdatabasen vid Lunds universitetsbiblioteks hemsida, samt allmänt vedertagna tryckta källor som exempelvis kurslitteratur med tillhörande källor. Vi har även haft ambitionen att behandla använd sekundärdata med största möjliga objektivitet.

2.7.2 Källkritik av primärdata

Vid användning av den kvalitativa metoden kan undersökningens resultat inte generaliseras i samma omfattning som är möjlig vid en kvantitativ undersökning. Den kvalitativa undersökningen innehåller även flera kritiska moment som kan härledas både till respondenten och till den som intervjuar. Exempel på de kritiska momenten som kan uppstå är det förhållningssätt respondenten har till intervjusituationen samt på det sätt empirin förstås och tolkas. För att undvika dessa problem har vi i förväg förklarat syftet med undersökningen för våra respondenter. Informationen från intervjuerna har dessutom sammanställts av samma person för att minska risken för inkonsekventa tolkningar av informationen.

3. Teori

För att diversifierade organisationer, i vårt fall organisationer med arbetskraft från både frivilliga och anställda, ska kunna vara kundorienterade anser att de har en del ”verktyg” de kan arbeta med. I det kapitlet redogör vi för de teorier (verktyg) vi anser vara lämpliga att använda för att besvara vår forskningsfråga. Vi redovisar både, vad vi anser vara, nödvändiga teorier samt teorier som eventuellt kan komma till pass för hockeyklubbar som vill vara kundorienterade.

3.1 Kundorientering

Begreppet ”Customer orientation” eller kundorientering, innebär enligt Saura et al (2005), en affärsstrategi där såväl organisationens kortsiktiga som långsiktiga planering baseras på kundens behov. Drucker (1954) betonar även att begreppet kundorientering innebär att samtliga delar inom en organisation skall fokusera på kunden och vara serviceinriktade. Kotler (2006) och även Booms et al (1994), betonar även det så kallade ”service mötet” - det vill säga de olika situationer där organisationens representanter möter kunden vilka samtliga spelar en avgörande roll i arbetet med att skapa nöjda och lojala kunder. Dessa olika servicemöten sker inte endast i miljön kring organisationens kärnerbjudande, utan sker även inom andra delar av organisationen. Ett exempel på detta är de så kallade stöd- och hjälptjänsterna (Grönroos, 2004), som bland annat finns inom organisationens ekonomi- och logistikfunktioner. Detta är exempel på aktiviteter som inte sällan är osynliga för kunden men som i största grad medverkar till huruvida kunden uppfattar en organisation som kundorienterad eller ej. Denna utvidgning av servicemötet beskriver Grönroos (2004) i praktiken som tjänstekonkurrens, och som innebär att kärnerbjudandet endast är en förutsättning för framgång och där hanteringen av kärnerbjudandet tillsammans med olika kringtjänster, avgör om organisationen blir framgångsrik eller ej. Denna tjänstekonkurrens blir enligt Grönroos (2004) per automatik kundorienterad vilket också innebär att interaktionen med kunderna kräver ett mer relationsinriktat perspektiv. Denna relation påbjuder i sin tur behovet av

interaktiv marknadsföring (Grönroos, 1996) det vill säga en affärsstrategi i vilken de anställda i sina möten med kund, skall agera som så kallade deltidsmarknadsförare (Gummesson, 1996). Genom att göra detta praktiseras kundorientering omedelbart i det ögonblicket när tjänsten skapas respektive konsumeras. Denna interaktion beskriver Booms et al (1994) som det ”kritiska ögonblicket”, vilket är ett samspel mellan anställd och kund som får avgörande konsekvenser för hur kunden – framförallt på lång sikt - värderar organisationen. För att långsiktigt erbjuda en hög service nivå betonar Grönroos (1996) även betydelsen av de olika hjälp- och stödtjänster som finns inom organisationen. Det är enligt Grönroos (1996), således inte enbart själva det ”kritiska ögonblicket” som är avgörande för kundtillfredsställelse, utan resurserna runt i kring spelar även dessa en avgörande roll.

En vidare utveckling av Druckers (1954) beskrivning av Customer orientation görs av Deshpandé et al. (1993) som även betonar att inte enbart kundernas behov bör ligga som grund för en kundinriktad affärsstrategi. För att utveckla långsiktig lönsamhet bör man även beakta de behov som finns hos ägare, företagsledning och övriga anställda. Genom att göra detta inkluderas därmed även värderingar och normer, det vill säga organisationens identitet, i begreppet Customer orientation. Med avseende på den praktiska användningen av kundorientering, så menar Kotler (2006) att nyckeln till hög kundtillfredsställelse ”inte är att hitta det rätta kunderna för dina produkter utan att hitta det rätta produkterna till din målgrupp”. Saura et al (2005) påtalar även det faktum att organisationer som anammat denna affärsstrategi, i en större omfattning har nöjda kunder samt till en högre grad uppnår organisationens målsättningar. Mycket av den affärsfilosofi som traditionellt finns inom organisationens marknadsavdelning, skall alltså delas av samtliga funktioner inom organisationen. De traditionella uppgifterna för marknadsavdelningen som exempelvis framtagandet av annonsmaterial och arbete med produktlanseringar, skall dock även i en kundinriktad organisation hanteras av denna avdelning. Genom kundorientering implementeras emellertid en kunddriven servicestrategi att använda för samtliga individer inom organisationen. I och med att begreppet kundorientering således genomsyrar hela organisationen, inklusive olika processer och kommunikationsformer, förskjuts den traditionellt sätt transaktionsinriktade interaktionen med kunderna till att bli mer relationsinriktad. Avslutningsvis betonar även Grönroos (1998) betydelsen av att styra såväl själva serviceprocessen som de resurser som krävs för att utföra den samma.

3.2 Relationsmarknadsföring

Marknadsföring ur ett relationsperspektiv står i klar kontrast till det mer traditionella transaktionsperspektivet. Trots att grunden till relationsperspektivet finns att hämta längre bak i historien (Berry, 1995), är det dock transaktionsperspektivet som dominerat åren efter den industriella revolutionen symboliserat av massdistribution och masskonsumtion (Grönroos, 2004). Ur transaktionsperspektivet växte den traditionella marknadsföringen fram där fokus i huvudsak låg på att underlätta och initiera ett ökat byte av varor/tjänster mot monetära resurser. Värdet som skapades i produktionsprocessen stod enligt Grönroos (2004) i centrum för marknadsföringen som följaktligen var inriktad på att distribuera det värde som i förväg hade producerats för kunderna. Mindre fokus lades på kundtillfredsställelse respektive kundlojalitet då efterfrågan ofta var större än tillgången (Grönroos, 2004). I takt med att konkurrensen ökade tillsammans med det faktum att det blev allt svårare att hitta nya kunder, började emellertid relationsperspektivet att växa fram under 1970-talet (Grönroos, 1996). Lees et al (1994) menar att marknadsföring per traditionell definition det vill säga som utbyte, inte på något sätt är förenligt med marknadsföring baserade på relationer. I relationsmarknadsföring är de värden som utbyts ofta inte påtagliga. Det kan röra sig om personella resurser, teknologi samt kunskap för att på bästa sätt identifiera kundernas behov och önskemål. I med detta menar Lees et al (1994) att marknadsföringskonceptet består av relationen i sig och inte i de enstaka transaktionerna. Man betonar också att termen ”utbyte” framförallt är att betrakta som kortsiktig medan relationer har en mer långsiktigt innebörd.

Den centrala i relationsmarknadsföring är således att interaktionen mellan kund och leverantör sätts i fokus för att därigenom skapa nöjda och lojala kunder och på så sätt även nå en långsiktig lönsamhet för organisationen (Rawald et al, 1996). Heskett et al (1994) betonar särskilt att det är just kundtillfredsställelse som är den mest signifikanta underliggande faktorn bakom skapandet av kundlojalitet. I detta affärsperspektiv betonas inte själva kärnprodukterna/kärntjänsterna utan det är enligt Grönroos (2004) de värdeskapande processer som sker i samverkan mellan kund och leverantör som sätts i centrum. En kompletterande definition av relationsmarknadsföring ges av Gummesson (1996) som menar att relationsmarknadsföring som ansats är baserat på relation, interaktion och nätverk. Vid användandet av relationsmarknadsföring ses kunden till skillnad från

transaktionsperspektivet, som en resurs som tillsammans med organisationen (interaktionen) kan skapa värde som gagnar båda parter. Med nätverk menar Gummesson (1996) att relationer även kan inbegripa olika former av samarbetspartners.

3.2.1 Relationsstrategins taktiska faktorer

För att praktiskt kunna använda ett relationsinriktat perspektiv i sin marknadsföring, identifierar Grönroos (1996) tre taktiska faktorer. För det första bör det ske någon form av direktkontakt med kunderna där leverantören ges information om grundläggande faktorer som behov, när behovet uppstår och i vilken omfattning behovet ändras över tiden. Resultatet av denna direktkontakt innebär också enligt Grönroos (2004) att framtida kommunikation som exempelvis reklam, bättre kan riktas och utformas. Slutmålet och själva grundidén med relationsmarknadsföring är enligt Grönroos (2004) att skapa en förtroendefull samverkan med kända kunder, i vilket då en förutsättning är att initialt skapa sig en så god bild av kunden som möjligt. Därefter måste denna information lagras i någon form av databas och sedermera bearbetas genom att exempelvis använda datamining (www.SPSS.com), vilket beskriver en process där man genom olika former av analys erhåller omfattande information om sina kunder. Utan en sådan process är det enligt Grönroos (1996) inte möjligt att utveckla fullständigt relationsinriktade kontakter.

Avslutningsvis betonar Grönroos (1996) att det är viktigt att utveckla ett så kallat "kundinriktat servicesystem" vilket innebär att organisationen anammar och förstår vikten av att man hanterar ett totalt tjänsterbudande där själva kärnprodukten/kärntjänsten endast är en förutsättning för att nå framgång. Det är i detta avseende de omgivande tjänsterna som skapar konkurrensfördelar och som därigenom ökar förutsättningarna för goda resultat. Grönroos (1996) betonar också att relationsmarknadsföring i hög grad bygger på personalens attityder, engagemang och uppträdande. Det måste bland personalen finnas en vilja och ett intresse av att skapa en relation med sina kunder och genom denna interaktion skapa ett värde som kunden upplever som högre än hos organisationens konkurrenter. Framgång menar Grönroos (2004) förutsätter alltså motiverad och engagerad personal införstådda med vad som krävs för att genomföra och upprätthålla ett relationsperspektiv.

3.2.2 Relationsstrategins strategiska förutsättningar

För att implementera ett relationsperspektiv krävs det att man omvärderar hela sitt affärskoncept. Grönroos (1996) beskriver tre viktiga strategiska förutsättningar för att implementera en relationsstrategi. För det första måste organisationen omdefiniera sin verksamhet till att bli en tjänsteverksamhet, vilket innebär att den huvudsakliga konkurrensfaktorn är tjänstekonkurrens. Med detta menas att kärnprodukten alternativt kärntjänsten tillsammans med tillhörande kringtjänster skapar det så kallade totala tjänsteerbjudandet. För det andra betonar Grönroos (1996) vikten av att betrakta organisationen ur ett processperspektiv, man driver en process som tillsammans med sina kunder skapar ett värde. Detta är en motsats till det funktionalistiska perspektivet där värdet produceras i spridda enheter inom organisationen. Detta värde produceras även i förväg och inte genom interaktion med kunderna utan värdet kan sägas vara det som Grönroos (2004) beskriver som ett lokalt värde. Avslutningsvis poängterar Grönroos (2004) vikten av att etablera partnerskap och nätverk innehållande såväl vertikala och horisontella relationer. Syftet med det är i detta avseende att säkerställa att hela tjänsteprocessen hanteras på ett sätt som är tillfredsställande för kunden. Vilket i praktiken innebär att interaktionen med kunderna skapar ett sådant värde som överstiger det värde som kunderna kan skapa tillsammans med organisationens konkurrenter. Hunt et al (1994) betonar emellertid vikten av att det bör finnas ett starkt förtroende i relationen med nätverk och enskilda samarbetspartners. Saknas detta förtroende saknas också engagemanget att implementera och driva en relationsstrategi.

3.2.3 Vad är en relation?

Förutsättningarna för att skapa relationer med sina kunder står enligt Grönroos (2004) att finna i det affärsperspektiv organisationen använder. En relation kan enligt Grönroos (2004) endast växa fram om alla viktiga kundkontakter är relationsinriktade. Detta innebär i praktiken att exempelvis en kund som är tillfreds med kärntjänsten/kärnprodukten men missnöjd med någon av organisationens stödtjänster, troligen inte kommer att utveckla någon starkare relation med organisationen. Grunden till en relation menar Grönroos (2004) framförallt handlar om att det finns en viss inställning eller attityd som binder samman två parter. Det finns en dragningskraft och en ömsesidig tro på att en relation skapa värde för endera parten. Grönroos (2004) poängterar

även vikten av att en relation inte endast existerar när kunden verkligen är kund. Relationskunder skall behandlas på samma sätt även om dessa inte är aktiva kunder just för stunden.

3.3 Interaktiv marknadsföring

För att initiera, förstärka och bibehålla en relation med kunden ställs med automatik kravet på att varje enskild anställd i en organisation har förmågan och viljan att agera kundorienterat i alla de olika möten som han/hon genomför tillsammans med kunderna. I detta så kallade servicemöte avgörs huruvida kunden ges incitament till att bli en lojal kund och därmed bidra till att organisationen når långsiktig framgång. Grönroos (1998) beskriver hanteringen kring denna problematik som interaktiv marknadsföring, vilket enligt Booms et al (1994) sätter fokus på ”kritiska ögonblicket” - det vill säga de situationer (servicemöten) när kunder och anställda möts och interagerar i olika sammanhang. Booms et al (1994) pekar på flera empiriska studier som visar att speciellt de mänskliga kontakterna i en relation starkt påverkar den överordnade kundnöjdheten. Shostack (1985) ger en bredare definition av service mötet till att även inkluderar de möten som inte avser interaktion mellan människor. Shostack (1985) menar således att samtliga tillfällen då kunder interagerar med en organisation, är att betrakta som ett servicemöte oavsett om mötet avser interaktion med personer, fysiska element eller andra påtagliga eller synliga funktioner. Detta innebär i praktiken att exempelvis även ett möte mellan kund och en Internetbaserad biljettleverantör (Biljett direkt med flera), innebär ett kritiskt ögonblick avgörande för kundens tilltro och lojalitet jämte organisationen.

Interaktiv marknadsföring innebär i realiteten enligt Grönroos (2004) att uppfylla löften, det vill säga i praktisk mening skapa samstämmighet mellan kundens förväntningar och det värdet som kunden sedermera upplever. Lehtinen (1983) betonar också att framgångsrik interaktiv marknadsföring inte enbart består av att leverera ett bra resultat enligt kundens önskemål (teknisk dimension). Det handlar även om att skapa samstämmighet i avseenden på den funktionella dimensionen. Detta innebär i praktisk mening att utöver själva resultatet, även matcha arbetssätt (anställda) och konsumtionsstil (kund) och på så sätt skapa en framgångsrik (arbets)relation.

Det praktiska arbetet med interaktiv marknadsföring genomförs således ute i linjen och inte av den traditionella marknadsavdelningen. Med anledning av detta benämner Gummesson (1996) den delen av personalen som möter kunder, som marknadsförare på deltid. För att enskilda medarbetare skall kunna agera som deltidsmarknadsförare krävs kontinuerligt stöd av såväl ledning och chefer som hjälp- och stödtjänster. Grönroos (2004) påtalar också vikten av att organisationens medarbetare ges såväl befogenheter som möjligheter att agera kundorienterat.

Omständigheter som kan försvåra processen med avseende på interaktiv marknadsföring, menar Grönroos (1998) är det fall då en organisation använder samarbetspartner för att utföra en eller flera av organisationens aktiviteter. Detta innebär enligt Grönroos (1998) att organisationen blir svårare att kontrollera och med det även själva servicehanteringen. Såväl de personella insatserna och processerna i sig, blir i och med detta avskärmade från den egna organisationens styr- och kontrollsystem.

Rafiq et al (1993) menar också att anställningsvillkoren påverkar den enskildes förmåga och avsikt att agera kundorienterat. Att använda tillfälligt anställda eller individer anställda via någon form av åtgärdsprogram, minskar ledningens möjligheter till att skapa det klimat som krävs i organisationen för att framgångsrikt introducera och underhålla en affärsstrategi som kundorientering.

3.4 Intern marknadsföring

Processen att förbereda och underhålla en relationsstrategi som gör det möjligt för organisationen att producera de önskade kundfördelarna beskriver Grönroos (2004) som intern marknadsföring. Begreppet ”intern marknadsföring” introducerades under 70-talet (Gounaris, 2005) som en lösning för organisationer som vill erbjuda en förstklassig service. För att åstadkomma dessa fördelar berörs större delen av organisationens delar, vilket även för med sig att det är långt fler än de anställda vid marknadsavdelningen som berörs av en kundorienterad strategi. Det är snarare så att det är personalen utanför den traditionella marknadsavdelningen, som avgör huruvida en relationsstrategi skall bli framgångsrik. Det är enligt Gummesson (1996) i huvudsak personal från

organisationens övriga delar och inte personal som är anställd vid marknadsavdelningen, som möter kunden ute i den operativa verksamheten. Gummesson (1996) beskriver som påtalats tidigare denna grupp anställda som deltidsmarknadsförare, eftersom attityderna och beteendet hos denna grupp får stor påverkan på kundtillfredsställelse och i förlängningen även kundlojalitet. Grönroos (1996) menar också att i många fall är insatserna från deltidsmarknadsförare långt mer betydelsefulla än marknadsavdelningens för att nå långsiktig framgång.

Användandet av intern marknadsföring har enligt Grönroos (2004) påverkat och utvidgat företagets personalpolitik på tre olika sätt. För det första identifierar Grönroos (2004) organisationens egen personal som en första intern marknad för företagets olika erbjudanden. Personalen kommer även att verka som en målgrupp för organisationens externa marknadsföring. Denna första aspekt betonar vikten av att de löften som en organisation lovar sina kunder, initialt först och främst bör upplevas och utvärderas internt. Detta är viktigt ur flera aspekter. Dels så minskar risken för att organisationen "lovar för mycket" det vill säga man minimerar risken för att det skall skapas en diskrepans mellan de löften som organisationen avger och den upplevelse som kunderna gör.

För det andra så är denna första aspekt viktigt då den enligt Grönroos (2004) ger ett kvitto på huruvida organisationen är redo för att arbeta kundorienterat. Genom att anta ett relationsperspektiv kommer de anställda utanför marknadsavdelningen att fungera som så kallade deltidsmarknadsförare - vilket är en omöjlighet om inte personalen har, alternativt ges, de verktyg som behövs för att agera kundorienterat. Den andra aspekten innebär enligt Grönroos (2004) att samtliga interna personalinriktade processer skall samordnas inom ramen för relationsperspektivet. Det är således viktigt att relationsperspektivet genomsyrar de olika personalprocesser som ständigt tillkommer alternativt förändras inom organisationen. Den sista aspekten innebär enligt Grönroos (2004) vikten av att se personer och funktioner inom företaget som interna kunder det vill säga samma nivå av service och bemötande skall ske såväl inom som utanför den egna organisationen. Företagets interna relationer blir därmed att likna vid de externa vilket har sin grund i att god service i de interna processerna även är en förutsättning för god service externt. Rafiq et al (1993) menar att man med intern marknadsföring initierar behovet av en strategi för att bilda goda relationer mellan anställda och ledning. Grunden för denna interna

relation menar Narvet et al (1999), till viss del analog med Grönroos ovan - är att relationen måste utgå från den vilja och engagemang att tillfredsställa såväl den interna som den externa marknaden. Detta åstadkommer man enligt Narvet et al (1999) genom att man identifierar såväl de interna som de externa behov som finns. Som ett resultat av detta menar Lings (1999) att organisationens strategiska beredskap vida överstiger de organisationer som endast har ett externt fokus. Resultatet av att beakta såväl interna som externa behov, innebär även enligt Pitt et al (1999) att organisationen blir symmetrisk det vill säga det skapas en balans mellan organisationens interna- och externa fokus.

Man kan således beskriva intern marknadsföring som ett krav på att goda relationer skall genomsyra även den egna organisationen, på alla nivåer. Sammanfattningsvis menar Grönroos (2004) att intern marknadsföring dels skapar förutsättningar till att organisationens anställda upplever organisationen som kundorienterad och dels att se till ”att all personal är beredd och motiverad att agera serviceinriktat”. I den interaktiva marknadsföringen samt i de efterföljande kundorienterade processerna (servicemöten) menar Grönroos (2004), att medarbetarnas insatser således är mycket väsentliga. Berry (1981) betonar även vikten av förståelse hos de anställda kring såväl intern marknadsföring som kundorientering som affärsstrategi. Berry (1981) menar vidare att den förståelse som finns internt inom organisationen starkt influerar det värde som levereras externt, det vill säga det värde som skapas i de interaktiva processerna och som samtidigt upplevs av kunderna.

3.4.1 Styrning av intern marknadsföring

Gounaris (2005) menar att Intern marknadsföring, sett ur ett motivationsperspektiv, kan betecknas som en instrumentell process. Den interna marknadsföringen fokuserar initialt på de enskilda arbetsuppgifterna då dessa bör utformas på ett sådant sätt så att dessa tillfredställer personalen (de interna kunderna). Därigenom ökas de anställdas jobbtillfredsställelse, vilket slutligen gör det möjligt att nå de överordnade servicemål som finns externt. Bryts kedjan, det vill säga blir det störningar i den instrumentella processen - blir de slutliga servicemålen svåra att nå. Forskningen framhäver speciellt två viktiga strukturella komponenter för att implementera och

underhålla den interna marknadsföringen i syfte att stödja denna instrumentella process (Gounaris, 2005). Den första menar Gounaris (2005) handlar om vikten av att de anställda ges en större delaktighet i beslutsprocessen. Tjosvold (1987) menar att detta i praktiken kan innebära att auktoritet och kontroll delas mellan anställda och ledning. Sashkin (1984) menar att en ökad delaktighet stimulerar de anställda att genomföra de åtgärder/aktiviteter som de varit med om att påverka. Kim (2002) betonar också att en ökad delaktighet ökar de anställdas känsla av tillhörighet till den organisation och kontext de verkar i. Hill (1982) poängterar också detta även främjar gruppdynamiken i organisationen som därigenom ökar sin förmåga till anpassning och inläring. Avslutningsvis menar Gounaris (2005) att en ökad delaktighet i beslutsfattandet även underlättar kopplingen mellan organisationens interna kapacitet och de externa målen. Detta kan man i praktiken tolka som att förutsättningarna för interaktionen mellan organisation och kunder blir mer transparenta.

Den andra betydelsefulla komponenten för intern marknadsföring menar Gounaris (2005) är empowerment – beslutsdelegering. Detta innebär att beslutsfattandet sprids såväl vertikalt som horisontellt i organisationen där Conger et al (1988) menar att empowering bland annat hjälper de anställda att utveckla sina egna kunskaper och färdigheter. Kelley (1993) påpekar att empowerment och därigenom den möjligheten att öka sin interaktion med kunderna, även påverkar personalen i det avseendet att man upplever en ökad tillfredsställelse av sin anställning. Kelley (1993) varnar också att en minskad nivå av empowerment skapar missnöje bland personalen, vilket speciellt gäller då ledningen samtidigt vill öka det externa värdet som exempelvis att öka antalet kundbesök och liknande.

En underliggande faktor för dessa två strategiska komponenter är utbildning. Grönroos (2005) menar att bristen på förståelse med avseende på organisationens strategi och betydelsen av deltidsmarknadsförare, nästan alltid är förekommande. Utbildning såväl internt som externt behövs ofta vid implementering av denna typen av program. Grönroos (2005) pekar på tre viktiga utbildningsområden. Det första är att utveckla en förståelse för den översiktliga marknadsföringsprocessen och därmed betona den roll och betydelse varje individ spelar såväl enskild som i interaktion med andra individer och processer i organisationen. Det är också viktigt att främja gynnsamma attityder rörande servicestrategin och funktionen som

deltidsmarknadsförare. Det är naturligtvis av stor vikt att personalen dels känner glädje och dels trygghet via sin kompetens, att anta rollen som marknadsförare på deltid. Avslutningsvis betonar Grönroos (2005) vikten av att utveckla de anställdas förmåga att kommunicera, sälja samt erbjuda service. Berry et al (1976) pekar också på betydelsen av att ledningen aktivt måste övervaka och ge återkoppling under processens gång och inte bara se utbildningsfasen som en traditionell "kurs". Även Grönroos (2005) betonar vikten av att utbildningar följs upp samt att ledningen bör vara synligt och ge stöd, erkännande och uppmuntran. Berry et al (1976) föreslår även "bonus" och liknande incitament till de anställda som presterar väl. En i mångt och mycket beprövad lösning men troligen för radikal för svenska organisationer, där olika monetära incitament oftast är tillägnade så kallade nyckelpersoner - vilka sällan är direkt inblandade i servicemötet och sanningens ögonblick. Grönroos (2005) påpekar också det faktum att de som möter kunderna oftast har lägst utbildning, lägst lön och som ofta finner sitt arbete enformigt. En paradoxal situation då denna typ av förutsättningar rimmar illa med de förutsättningar som bör finnas för att den interna marknadsföringen skall fungera väl. Det vill säga att den anställda känner delaktighet och intresse för sina arbetsuppgifter och därmed är beredd på att göra det där lilla extra för kunden.

3.5 Motivation till frivilligarbete

Motivationsaspekten ser annorlunda ut med avseende på frivilligarbete i jämförelse med en traditionell anställning. Arnett et al (2003) menar att fördelarna som finns givare och mottagare framförallt inte är av ekonomisk karaktär. Fördelarna är istället anses istället vara opåtagliga som exempelvis relationen i sig, där belöningen ges en social karaktär som kan innebära delaktighet, självförverkligande etcetera. Rentschler et al (2002) menar att relationen genererar en form av utbyte där den ideellt arbetande ger sin tid och emotionella bindning till mottagaren som i sin tur allokerar sin tid och resurser för att det frivilliga arbetet skall fortgå. Med detta menar Rentschler et al (2002) också att denna relation ur ett marknadsförings perspektiv påbjuder ett bruk av termen "Relationsmarknadsföring", som kännetecknas av att man vill åstadkomma en kontinuerlig och sund relation parterna emellan. För att denna typ av relation skall fungera och utvecklas vidare så krävs det enligt Morgan et al (1994) att båda parter måste visa ett starkt och tydligt engagemang och på så vis skapa förtroende för varandra. För att identifiera styrkan hos en

relation menar Grönroos (2004) att man kan titta på hur lång tid relationen har existerat det vill säga den tid en person har arbetat ideellt inom en organisation.

I relationsmarknadsföring är nyckeln (Morgan et al, 1994) att utveckla strategier för att underlätta skapandet av dessa framgångsrika relationer. För att åstadkomma och underhålla denna form av relationer, betonar Rentschler (2002) vikten av att den ideellt arbetande delar de värderingar som finns inom organisationen samt att dessa personer även deltar i det utbyte av kunskap och annan interaktion som kontinuerligt sker med den övriga organisationen. Att applicera tankarna kring Relationsmarknadsföring på ideellt arbete, innebär enligt McCort (1994) att många av de svårigheter som finns med att styra organisationer med ideella inslag, kan överbryggas. Motivet till detta är att Relationsmarknadsföringen betonar ett kontinuerligt utbyte med ömsesidig vinning framför enstaka transaktioner. Resultatet av användandet av detta perspektiv kan således innebära att bindningen mellan den ideellt arbetande och organisationen förstärks och på så vis även skapandet av lojalitet.

Genom att stärka banden mellan organisationen och de värden som man i allmänhet tycker är viktiga, ökar enligt Arnett et al (2003) också förutsättningarna för att starka relationer kan skapas. Ashfort et al (1989) menar att individer betonar vikten av samstämmighet mellan sina egna värderingar och de värderingar som finns inom organisationen när de väljer målet för sitt ideella deltagande. Nyckeln för att skapa en hög lojalitet bland ideellt arbetande, är alltså att skapa samstämmighet mellan organisationen och de värden som individen tycker är viktiga. Grönroos (2004) betonar också vikten av att en relation måste förtjänas det vill säga relationen och den starka bindning den för med sig, dyker inte bara upp ur tomma intet. Relationen förtjänas enligt Grönroos (2004) genom sättet organisationen genomför sin relationsmarknadsföring och organisationen bör därför skapa den typ av samverkan och kommunikation beskrivet av Rentschler i ovan stycke och som stödjer skapandet av relationer.

För att utveckla en långsiktigt god relation med ideellt arbetande måste organisationen vara medveten om att de behov och perspektiv som finns hos denna grupp förändras över tiden. Ewing et al (2002) gör en liknelse med konceptet för en produktlivscykel och poängterar att en organisation som historiskt haft en god relation med sin ideellt arbetande personal nödvändigtvis

inte behöver ha det i framtiden. Bussell et al (2005) föreslår en livscykel med tre steg där slutmålet är att erhålla lojala, motiverande ideellt arbetande individer. Det första steget beskriver de parametrar som skall stimulera till ideellt arbete det vill säga organisationen måste identifiera behov och värderingar hos denna grupp. Det andra steget beskriver metoder för att en individs kännedom och intresse för ideellt arbete, skall leda till ett beslut om att slutligen delta i det ideella arbetet. Det avslutande steget illustrerar aktiviteten hos den ideellt arbetande det vill säga om individen visar lojalitet och fortsätter eller om denne avslutar relationen. Det sätt på hur organisationen hanterar respektive steg, avgör individens lojalitet vilket påtalar vikten att se relationen med ideell personal som en ständigt pågående process där arbetssätt och strategier eventuellt måste ändras under resans gång för att på så sätt åstadkomma lojalitet.

Wymer et al (2001) påtalar också att en organisation kan uppnå fördelar med avseende på nyrekrytering av ideell personal, om man förstår och kan tolka de värderingar som finns inom denna grupp. Relationen mellan organisation och ideell personal är också betydelsefull med avseende på att behålla sin personal. Aschcroft et al (1989) menar också att en karismatisk ledare också kan stärka motivationen och därmed också minska personalomsättningen för ideellt arbetande.

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras resultatet av de intervjuer vi genomfört, det vill säga respondenternas, Thomas Stenberg och Mike Helber, svar på de frågor som utgör vår intervjuguide (se Bilaga 1).

4.1 Intervju med Thomas Stenberg

Vad innebär kundorientering för er del i praktiken?

På frågan om vad kundorientering innebär för MIF svarar Thomas Stenberg att man utgår från att kunden är ”alla”, det vill säga i detta avseende yngre, äldre såväl kvinnor som män. Thomas menar också att MIF vill vara en del av nöjesindustrin och vill egentligen inte bli betraktade som en organisation som erbjuder enbart idrott. På sikt menar Thomas att ishockeyn i Malmö skall vara en upplevelse där framförallt färdigställandet av den nya arenan möjliggör MIF att erbjuda en totalupplevelse, det vill säga någonting utöver ishockey. Ishockeymatchen skall inom en snar framtid bli ett tillfälle att umgås, äta god mat samt ta del av förstklassig underhållning. MIF jobbar också aktivt med att ishockeyn skall bli den typ av samlingspunkt som satsningarna i exempelvis Linköping (Cloetta center) och Karlstad (Löfbergs lila arena) har resulterat i. Thomas betonar också intresset av att locka fler kvinnor till matcherna, något man lyckats bättre med hos Frölunda och Färjestad. Thomas menar fortsättningsvis att kundorientering för MIF även innebär att man lyssnar till kunderna. Detta gör man i praktiken genom att genomföra årliga marknadsundersökningar där man bland annat får information om vem som går på matcherna, varför man går dit och hur man har fått reda på att det är match.

MIF är idag enligt Thomas till stor del att betrakta som förening men han ser också som sin uppgift att styra organisationen mer åt det företagsliknande hållet. Organisationen är idag mycket

komplex med få heltidsanställd personal och där den ideella arbetskraften uppgår till 2/3 av den totala personalstyrkan. Organisationen kring A-laget är idag den del av MIF som kan betecknas som kommersiell i den meningen att verksamheten drivs i vinstintresse och primärt av heltidsanställda. Det är framförallt den nya arenan som ställer krav på att MIF bör gå mot en ännu större grad av företagstänkande och bolagisering. Man lever dock i den krassa verkligheten att merparten av personalen inom MIF alltså är, och med allt säkerhet också förblir, ideellt arbetande personer utan ersättning. Här ser Thomas ett stort problem då det är svårt att förändra en organisation där merparten av de anställda inte har den typen av bindning till en arbetsgivare som man normalt har vid en traditionell löneanställning. Thomas menar att användningen av "gratispersonal" innebär att man måste göra avkall på något. Thomas menar vidare att det bland denna grupp inte alltid finns den framsynthet eller förmåga till förändring som behövs när man, som i MIF's fall, vill gå från föreningstänkande till att verka på mer företagsmässiga grunder. MIF ser således ett problem att anamma ett kundorienterat perspektiv enligt organisationens nuvarande förutsättningar.

Utbildning i kundorientering

Utbildning i kundorientering i reell mening genomförs enligt Thomas Stenberg inte. Däremot träffas man mer eller mindre regelbundet och går igenom värderingar, arbetssätt etcetera. Denna form av kommunikation blir speciellt intensiv när man exempelvis vill genomföra någon form av inriktningsförändring inom verksamheten, då informeras och utbildas samtlig personal, även ideell. Denna information berör i vissa avseenden även samarbetspartners då MIF är medvetna om att de spelar stor roll huruvida kunderna (publiken) uppfattar sitt besök som positivt.

Möjligheter till styrning & Kontroll

Med avseende på styrning av den löneanställda personalen, så är förutsättningarna för det analoga med de förutsättningar som finns i traditionella företag. Det finns således en hierarki där då Thomas Stenberg funktion är verkställande direktör. För den personal som finns på MIF's lönelista finns följaktligen arbetsbeskrivningar, formella rutiner och tydliga befogenhets- och ansvarsfördelningar. För den ideella personalen finns inga formella styrningskomponenter mer än

att det bland den ideella personalen finns en hierarki där så kallade gruppchefer ansvarar för sina respektive aktiviteter. Ett problem för styrning är även det faktum att det är svårt att hitta yngre personer som vill arbeta ideellt, tillsammans med att omsättningen på funktionärer är låg. Detta innebär att man får vara extremt rädd om dem som vill ställa upp för klubben. Det för omedelbart med sig problemet att kraven på den ideella personalen inte kan ställas alltför högt och att sanktioner svårigen kan användas. Man har heller inga större krav på dem som vill bli funktionärer, det vill säga arbeta ideellt. Det är, menar Thomas, stor skillnad i rekryteringsprocessen mot då man anställer fast personal. Den kontroll av ideell personal som Thomas speciellt påpekar, är den kontroll som sker mer implicit. MIF har en regelbunden dialog med ideell personal och på så vis skapar man en känsla av samhörighet och en möjlighet för ideell personal att påverka och ha inflytande. Detta menar Thomas ger MIF möjlighet att utföra en mer subtil form av kontroll och styrning.

Styrning och kontroll av samarbetspartners sker genom möten under och mellan säsongerna. Utöver detta har man ingen större möjlighet till kontroll men har givetvis möjligen att annullera avtal om man inte är nöjda med de tjänster som utförs åt klubben. Thomas Stenberg menar också med avseende på styrning att det i egentlig mening inte behöver vara så stor skillnad mellan att styra denna typ av komplexa organisationer. Det är dock enligt Thomas, av stor vikt att man som ledare förstår att ideell personal ofta har helt andra avsikter med att ”gå till jobbet”.

4.2 Intervju med Mike Helber

Vad innebär kundorientering för er del i praktiken?

Mike Helber börjar med att poängtera vikten av att svara på ”vem som är kunden”: LHC har enligt Mike på tydliga ansikten, en professionell del som inkluderar A-lag och Juniorlag samt en ideell del som innefattar ungdomsverksamheten. För dessa olika delar har LHC olika kunder. Med avseende på den elitverksamhet vi betonar i denna uppsats är emellertid kunden alla potentiella biljettköpare. Mike betonar dock att intressentgruppen kring LHC är betydligt större

där såväl ledare, sponsorer och föräldrar etcetera ingår. Mike summerar frågan till att konstatera att ”kundorientering för LHC är att se till att alla som vill associera sig med LHC får vad dom vill ha”. Vilket således kan vara publik, föräldrar och sponsorer. Även Mike Helber betonar vikten av att lyssna på sina kunder och med anledning av det genomför därför LHC kontinuerligt olika former av undersökningar. LHC vill som MIF erbjuda en totalupplevelse där ishockeyn står för en del av detta erbjudande. LHC arbetar aktivt med olika former av kringtjänster och har i och med sin nya arena (Cloetta Center) givits möjligheterna att skapa en träffpunkt för olika gemensamma aktiviteter och nöjen.

Mike betonar vidare att LHC ser sig allt mer som ett företag. Mike menar också att LHC var den första ishockeyklubben i Sverige som anammade ett företagsliknande perspektiv för sin verksamhet. LHC började också tidigt med att betona att driften av en elitishockeyklubb består av betydligt mer än bara ett intresse för sporten i sig. Man handplockade därför in rätt kompetenser i sin styrelse och hade de enskilda personerna ett hockeyintresse var det givetvis bra men absolut inget krav. För LHC var det viktigast att rekrytera bra ekonomer, bra jurister samt personer som var bra på att interagera inom framförallt kommunala frågor. LHC betonade också tidigt ett tydligt chefskap, där man i sin organisation betonade vikten av att ha formellt ansvariga för olika funktioner respektive aktiviteter.

När det gäller LHC's två ansikten så identifierar även Helber problem med att samordna den ideella verksamheten med den professionella. Det finns enligt Mike Helber ett ständigt dilemma mellan ”elit och bredd” där exempelvis vissa arbetar gratis medan andra är mycket välavlönade med löner uppåt 2-300 000 kronor per månad. För att hantera detta dilemma påtalar Mike vikten av information, att tala om och belysa den verklighet elitishockeyn lever i, att vikten av ett konkurrenskraftigt A-lag är en förutsättning för hela konceptet kring LHC och Cloetta Center. Mike menar också att det är viktigt att få all personal inklusive ideella att känna tillhörighet och gemenskap med klubben. Detta menar Mike i viss mån kan överbrygga de problem som den relativt polariserade organisationen bidrar till. Även LHC har en organisation som i stora drag bygger på ideell arbetskraft. Fördelningen är analog med MIF vilket innebär att cirka 2/3 av personalen arbetar utan ersättning.

Utbildning i kundorientering

LHC utförde för tre år sedan ett omfattande utbildningsprogram för hela sin personal där kundorientering var ett av inslagen. Man följer även upp detta årligen i samband med olika utvärderingar. Mike betonar vikten av analys, utvärdering och diskussion i forum där samtliga medarbetare ges en chans att delta och påverka. Med avseende på samarbetspartners genomförs inga reella utbildningar förutom den kontinuerliga dialog som ständigt förs. Mike påtalar även vikten av dessa partners anammar det värden som Linköping vill representera.

Möjligheter till styrning & Kontroll

LHC utför enligt Mike omfattande kontroll och styrning med avseende på den fast anställda personalen. De ges fasta mål som kontinuerligt följs upp. Överhuvudtaget så betonar Mike vikten av ”mäta och mäta”. Mike menar också att styrning kan ske mer implicit bland annat genom att man lägger fokus på att ha få nivåer i organisationen. Detta innebär att ansvar och befogenheter kan utövas i samband med de olika servicemöten som sker mellan organisation och kunder. Denna delegering av beslut menar Mike motivera personalen och innebär därigenom en implicit påverkan på de arbetsuppgifter som utförs. Mike berättar även om den rikliga mängden ”feedback” man får framförallt från publik och sponsorer. Denna typ av information är också en typ av kontroll- alternativt styrmöjlighet – dock även här av mer implicit karaktär.

Med avseende på kontroll av samarbetspartners så menar Mike även här att ”feedback” är en viktig kontrollmöjlighet. Dåliga upplevelser färdas snabbt enligt Mike vilket ger LHC goda möjligheter att snabbt reagera och förändra faktorer som upplevs negativt av publiken. Mer explicit kontroll av samarbetspartners sker vi regelbundna möten. Mike ser dock ett problem med att ha samarbetspartners för så pass betydelsefulla aktiviteter som mat- och dryckesservering (denna aktivitet inkluderar uppskattningsvis 250 000 servicemöten per år), och menar att LHC aktivt arbetar för att inkludera denna typ av tjänster i den egna organisationen. I och med det menar Mike att LHC ges en bättre möjlighet att vårda och utveckla varumärket LHC i syfte att på ett bättre sätt kunna möta sina kunders behov och förväntningar.

Styrning av ideellt arbetande personal sker genom regelbundna möten där LHC förutom ett mer explicit utbyte av information även har tanken att dessa möten skall stärka föreningskänslan och den sociala gemenskapen mellan ledning och de ideellt arbetande. LHC styr även hårt rekryteringen av funktionär där en ”anställning” föregås av en traditionell ansökan med efterföljande intervjuer. LHC har även en diger kravlista på hur ideellt arbetande skall uppträda för att på bästa sätt representera klubben i olika sammanhang (även utanför arenan).

När det gäller frågan om det finns några bra styrinstrument för denna typ av komplexa organisationer betonar Mike vikten av information och att på den vägen få personal och andra intressenter att känna delaktighet. Mike påtalar också vikten att information alltid måste komma inifrån och ut för att skapa seriositet och trovärdighet. Mike menar också att de regelbundna mätningar som LHC genomförs även kan sägas vara ett effektivt styrinstrument.

5. Analys & Slutsats

Här redovisas den analys och slutsats som gjorts med hjälp av de valda teorier och den insamlade empirin.

5.1 Kundorientering i praktiken

Med avseende på kundorientering som arbetssätt, så kan vi konstatera att såväl LHC som MIF har en ambition att driva sina respektive verksamheter i linje med vad som kännetecknar detta affärsperspektiv. Enligt Saura et al (2005) skall både organisationens kortsiktiga och långsiktiga planering utgå från kundens behov och detta sammanfaller väl med den inriktning dessa båda klubbar har för sina respektive verksamheter. Såväl LHC som MIF betonar vikten av att sätta kunden i centrum såväl i ett operativt som i ett strategiskt perspektiv. Detta kan exempelvis i MIF's fall exemplifieras med det pågående bygget av en ny arena. I och med denna får man framöver möjligheten att erbjuda en totalupplevelse i form av exempelvis varierad mat och produktutbud och på det stora hela en fräschare miljö för publiken att interagera med. Detta innebär enligt Thomas Stenberg bland annat att det blir möjligt för MIF att nu attrahera en betydligt bredare målgrupp än vad man har idag. Den nya arenan kommer enligt Thomas Stenberg kort och gott att hjälpa MIF att skapa ett bättre totalerbjudande.

Genom att utveckla sitt erbjudande utifrån sin kärnprodukt beskriver Grönroos (2004) som tjänstekonkurrens - vilket i praktiken här innebär att hockeyn endast blir en förutsättning för framgång. Det är hanteringen av kärnprodukten (ishockeyn) tillsammans med tjänsterna i själva kontexten som avgör huruvida organisationen blir framgångsrik eller inte. Bygget av den nya arenan kommer som sagt högst sannolikt att öka möjligheterna för MIF att skapa denna typ av totalerbjudande. Med avseende på LHC, så var klubben en av de första elithockeyklubbarna i landet som anammade kundernas (publikens) behov och önskemål om än vidare upplevelse än själva kärnprodukten – att se på ishockey. Man insåg därmed att själva hockeymatcherna måste

kompletteras med andra erbjudanden för att på så sätt attrahera mer publik, där även Stenberg och Helber påtalar vikten av att locka fler kvinnor, och därigenom sammantaget öka sin möjlighet att få fler och större sponsorer. Man var exempelvis först i landet med att bygga en ny arena (Cloetta Center), vilken gav LHC ökade möjligheter till försäljning och kringarrangemang såväl före, under som efter matcherna. Cloetta center blev också den plattform utifrån vilken LHC kontinuerligt skapar nya värden kring hockeyn. Några exempel på det är enligt Mike Helber konferensmöjligheter samt möjligheter till ”team building” och olika former av utbildningar.

Drucker (1954) betonar också vikten av att begreppet kundorientering innebär att samtliga delar i en organisation skall vara serviceinriktade, det vill säga fokusera på kundens behov. Detta påstående ligger också i linje med vad dessa klubbar strävar efter - där emellertid LHC kommit en aning längre på vägen. I såväl LHC som MIF finns det från ledningen tydliga krav på hur samtliga individer (inklusive externa samarbetspartners) skall bete sig när man representerar *sin* klubb. Man skall således oavsett om man är fast eller ideellt anställd, samarbetspartner och liknande - vara en god ambassadör för sin klubb. Detta innebär i praktiken att dessa individer skall ha kompetens och intresse av att ikläda sig den roll som Gummesson (1996) beskriver som deltidsmarknadsförare. Det innebär i praktiken att när dessa personer möter kunderna, vilket bland annat Kotler (2006) beskriver som service mötet, interagera med motparten på ett sådant sätt som ökar kundtillfredsställelsen. Genom att genomföra framgångsrika servicemöten och därmed erhålla nöjda kunder, läggs också grunden för att skapa såväl långsiktigt relationer som i förlängningen även lojalitet. Denna interaktion med kunden beskriver bland annat Grönroos (1998) som interaktiv marknadsföring i vilket fokus ligger på just servicemötet och på den interaktion som utspelas där. Här är det viktigt att poängtera att en av viktigaste uppgifterna för en idrottsklubb i allmänhet, är att få publiken att komma tillbaka. Man vill skapa en lojal publik på grund av det enkla skälet till publiken ofta sviker när laget spelar dåligt (Helber, 2007).

5.2 Företags- kontra ideellt föreningsperspektiv

Såväl Helber och Stenberg problematiken med att driva en förening med ideella inslag i den meningen att majoriteten av personalen inte är heltidsanställd utan i praktiken arbetar gratis. Denna problematik beskrivs också i teorin av exempelvis Rafiq et al (1993) som menar att

anställningsvillkoren påverkar den enskildes förmåga och avsikt att agera kundorienterat. Rafiq et al (1993) menar att då man använder tillfälligt anställda eller individer anställda via någon form av åtgärdsprogram, då minskas ledningens möjligheter till att skapa det klimat som krävs för att introducera och underhålla en affärsstrategi som kundorientering. Anledningen till detta är att ledningen inte har den typen av kontinuerlig interaktion till ideellt arbetande som man har till sin fast anställda personal. Detta leder även till att det blir svårt att bygga relationer mellan anställda och ledning. Arnett et al (2003) påtalar även att motivationsaspekten ser annorlunda ut med avseende på frivilligarbete i jämförelse med en traditionell anställning. Fördelarna för den ideellt arbetande är framförallt inte av ekonomisk karaktär. Fördelarna är istället i huvudsak opåtagliga som exempelvis relationen i sig, det vill säga socialt utbyte och att känna delaktighet etcetera. Även Rentschler (2002) betonar vikten av att ideellt arbetande personer aktivt bör delta i det utbyte av kunskap och annan interaktion som kontinuerligt sker inom organisationen. Att ha en god relation är alltså centralt för att motivera och kontrollera ideell personal

För att åstadkomma och underhålla denna form av relationer som krävs för att motivera och styra ideell personal, betonar Rentschler (2002) även vikten av att ideellt arbetande delar de värderingar som finns inom organisationen. Detta får praktiska konsekvenser i och med den kontrast som Helber och Stenberg beskriver och som avser de stora ekonomiska skillnader som finns inom elitishockeyn idag. Där ideell personal arbetar i princip gratis medan spelarna har mycket höga löner.

Kundorientering förutsätter en kunddriven servicestrategi att använda för samtliga individer inom organisationen. Begreppet kundorientering genomsyrar således hela organisationen, inklusive olika processer och kommunikationsformer. Grönroos (1998) betonar här vikten av att styra såväl själva serviceprocessen som de resurser som krävs för att utföra den samma. Då klubbarnas organisation till så stor del består av ideellt arbetande, försvåras i vår mening denna typ av styrning. Anledningen till detta är bristen på regelbunden kontakt och även bristen på de traditionella styrmedel som normalt finns mellan ledning och anställda. För att implementera denna servicestrategi krävs intern marknadsföring där Rafiq et al (1993) menar att man med intern marknadsföring initierar behovet av en strategi för att bilda goda relationer mellan anställda och ledning. Berry (1981) betonar även vikten av förståelse hos de anställda rörande

intern marknadsföring som process. Berry (1981) menar också att den förståelse som finns internt inom organisationen, starkt påverkade det värde som upplevs externt av kunderna. Sammantaget blir detta ett problem då man inom denna typ av organisationer har svårt för att bygga relationer och skapa förståelse då merparten av personalen inte är fast anställd. Såväl LHC som MIF fäster vikt vid denna problematik och arbetar därför kontinuerligt med olika metoder för att överbrygga detta.

För att implementera och underhålla intern marknadsföring i syfte att arbeta kundorienterat, betonar teorin speciellt två vikta strukturella komponenter (Gounaris, 2005). Den första är enligt Gounaris (2005) att ge de anställda en större delaktighet i beslutsprocessen. Den andra komponenten menar Gounaris (2005) är empowerment vilket innebär att beslutsfattandet sprids såväl vertikalt som horisontellt i organisationen. Även dessa två förutsättningar blir svåra att möta för denna typ av föreningsorganisationer där huvuddelen av personalen inte står direkt under ledningens kontroll och som vi återigen betonar, står utanför regelbunden interaktion med den övriga organisationen. Mike Helber betonar dock vikten av att LHC skall ha en platt organisation, vilket också initierar en ny beslutsordning där beslut tas närmare kunden. Vi återkommer emellertid med ytterligare diskussioner kring detta i avsnittet Styrning och kontroll längre fram i detta kapitel..

5.3 Utbildning

För att arbeta kundorienterat krävs stöd i form av intern marknadsföring vilket kan beskrivas som en kontinuerlig process med såväl internt som externt fokus. Denna process måste ovillkorligen stödjas av utbildning. Grönroos (2005) pekar på tre viktiga utbildningsområden. För det första menar Grönroos (2005) att det är viktigt att utveckla en förståelse för den översiktliga marknadsföringsprocessen. För det andra; att främja gynnsamma attityder rörande servicestrategin och funktionen som deltidsmarknadsförare och avslutningsvis, betona vikten av att utveckla de anställdas förmåga att kommunicera, sälja samt erbjuda service. Med avseende på den utbildning som genomförts i LHC respektive MIF är det endast LHC som genomfört en utbildning i kundorientering för samtliga anställda inklusive de ideellt arbetande.

Berry et al (1976) pekar också på betydelsen av att ledningen aktivt måste övervaka och ge återkoppling under processens gång och inte bara se utbildningsfasen som en traditionell "kurs". Även Grönroos (2005) betonar vikten av att utbildningar följs upp samt att ledningen bör vara synligt och ge stöd, erkännande och uppmuntran. Här finner vi också samstämmighet med LHC då klubben årligen följer upp sina utbildningsinsatser med avseende på kundorientering. Berrys aspekt ovan gällande aktiv återkoppling under processens gång blir emellertid även denna svår att uppfylla då merparten av personalen ligger utanför den egentliga organisationen. Vi konstaterar slutligen att utan kontinuerlig utbildning blir det svårt för klubbarna att motivera sin personal att agera i den form som kundorientering förutsätter, det vill säga som marknadsförare på deltid (Gummesson 1996).

5.4 Styrning och kontroll

Med avseende kontrollmöjligheter så påtalar såväl Helber som Stenberg att de i deras respektive organisationer finns mycket mer omfattande arbetsinstruktioner etcetera för den fast anställda personalen i jämförelse med det ideellt anställda. När det gäller ideellt arbetande finns endast en uttalad policy hur dessa skall uppträda och agera samt i vissa avseende även en viss form av arbetsbeskrivning. Med ideell personal har såväl LHC och MIF täta möten för att därigenom bygga en relation samt att även ges en möjlighet att styra och kontrollera de processer som den ideella personalen deltar i. Man ger även här en möjlighet för ideell personal att delta i beslutsprocessen och krasst sett ges möjligheten att påverka. Detta stödjer också en av de viktiga komponenterna för att implementera och styra intern marknadsföring nämligen att ge anställda delaktighet i beslutsprocessen (Gounaris, 2005). Sashkin (1984) menar här att en ökad delaktighet stimulerar de anställda att genomföra de åtgärder/aktiviteter som de varit med om att påverka. Kim (2002) betonar också att en ökad delaktighet ökar de anställdas känsla av tillhörighet till den organisation och kontext de verkar i. Det sistnämnda ökar också motivationen hos de ideellt arbetande då de enligt Rentchler et al (2002) social tillhörighet är en start motivationskraft för ideellt arbete. Hill (1982) poängterar också att denna delaktighet även främjar gruppdynamiken i organisationen som därigenom ökar sin förmåga till anpassning och

inlärning. Gounaris (2005) menar också att en ökad delaktighet i beslutsfattandet även underlättar kopplingen mellan organisationens interna kapacitet och de externa målen. Det blir således enklare för de anställda att se hur de interna resurserna påverkar organisationens agerande externt. Avslutningsvis betonar också McCort (1994) att strävan efter ökad interaktion och samhörighet kan överbrygga de svårigheter som finns med att styra organisationer med ideella inslag.

Helber påtalar också, som påtalats ovan att LHC kommer att prioritera arbetet med att göra sin organisation mer platt. Helber anser att det är viktigt att besluten kan genomföras i den situation när representanter för LHC möter kunden, det vill säga i det "kritiska ögonblicket". Denna form av beslutsdelegering kan beskrivas som empowerment vilket Gounaris (2005) menar är den andra viktiga komponenten för att arbeta kundorienterat. Motivet till detta ges bland annat av Kelley (1993), som påpekar att empowerment även påverkar personalen i det avseendet att man upplever en ökad tillfredställelse av sin anställning.

När det gäller externa samarbetspartners är samarbetet organiserat utifrån formella kontrakt. Vare sig LHC eller MIF har någon direkt påverkan förutom att man för en regelbunden dialog med sina respektive partners. Detta kan enligt Grönroos (1998) skapa svårigheter när man skall implementera och upprätthålla en affärsstrategi som kundorientering då organisationen enligt Grönroos (1998) blir svårare att kontrollera och med det även själva servicehanteringen. Såväl de personella insatserna och processerna i sig, blir i och med detta avskärmade från den egna organisationens styr- och kontrollsystem. Där finns både hos LHC och MIF ett antal aktiviteter (se bilaga 2) som utförs av extern personal – och som därmed försvårar kontroll samt styrning av de stora antal servicemöten dessa partners utför. Denna problematik har emellertid uppmärksammats av framförallt LHC som därför arbetar intensivt med att i framtiden driva merparten av aktiviteterna på egen hand. Man vill således erhålla en större kontroll över några av aktiviteterna som i stor grad påverkar kundernas upplevelser. Här är det också på sin plats att påpeka att flera av aktiviteterna (läs: servicemöten) som utförs av interna resurser, de facto är monotona arbetsuppgifter som utförs av ideell personal. Detta påtalar bland annat Grönroos (2005) som ett problem.

För att praktiskt arbeta med kundorientering behöver man kontinuerlig input från sina kunder. Grönroos (1996) beskriver taktiska förutsättningar för detta. En av dessa tre är att ha direkt kontakt med kunderna, vilket Grönroos (1996) här beskriver som att organisationen skapar sig en uppfattning om kundernas behov och hur de successivt förändras. Denna typ av information erhåller såväl MIF som LHC via regelbundna undersökningar. LHC utför betydligt fler undersökningar än MIF både avseende undersökningsområde och frekvens och kan därför anses ligga närmre i linje med vad Grönroos (1996) beskriver som en viktig taktisk förutsättning för ett kundorienterat affärsperspektiv.

5.5 Slutsats

De utmaningar som vi har identifierat utifrån empiri med stöd av teorin, är följande:

- Att skapa och upprätthålla goda relationer och samhörighet med ideell personal för att på så sätt skapa förutsättningar för motivation och styrning. Teorin beskriver denna ansats som ”relationsmarknadsföring” som i detta specifika avseende kännetecknas av att man vill åstadkomma en kontinuerlig och sund relation mellan parterna (organisation – ideell personal) emellan. Resultatet av användandet av detta perspektiv kan således innebära att bindningen mellan den ideellt arbetande och organisationen förstärks och på så vis även skapar lojalitet till organisationen.
- Att skapa en förståelse för den kulturkrock som uppstår i mötet mellan den företags- respektive den ideellt inriktade organisationen med avseende på de olika förutsättningar som gäller avseende löner, ersättningar etcetera. Forskningen betonar vikten av samstämmighet mellan personalens egna värderingar och de värderingar som finns inom organisationen när de väljer målet för sitt ideella deltagande. Nyckeln för att skapa en hög lojalitet bland ideellt arbetande, är alltså att skapa en god matchning mellan organisationen och de värden som individen tycker är viktiga.

- Att kontrollera och motivera samarbetspartners så att dessa delar organisationens syn på kundorientering som ett enhetligt affärsperspektiv. Genom att använda externa samarbetspartners menar vi utifrån redovisad teori att organisationen blir svårare att kontrollera och med det även själva servicehanteringen. Såväl de personella insatserna och processerna i sig, blir i och med detta avskärmade från den egna organisationens styr- och kontrollsystem.
- Utbildning – vi ser en stor utmaning med detta då huvuddelen av personalen (samt externa partners) inte är kontinuerligt tillgängliga för organisationen. Forskningen betonar speciellt vikten av kontinuerlig utbildning då bristen på förståelse med avseende på organisationens strategi samt betydelsen av deltidsmarknadsförare, nästan alltid är förekommande. Utbildning av såväl interna som externa resurser behövs således ofta vid implementering av denna typ av åtgärdsprogram.

6. Förslag till vidare forskning

Då trenden går mot att fler och fler elithockeyföreningar vill jobba kundorienterat och således erbjuda en vidare upplevelse än själva ishockeyn vore det intressant med mer forskning kring hur den ideella personalen anser om det här. Det är ju trots allt den delen av personalen som till stor del ska agera som deltidsmarknadsförare. Man skulle därmed behöva mer empirisk data kring hur förutsättningarna ser ut för att den ideella personalen ska anamma denna affärsstrategi.

Det skulle också vara intressant att genomföra en djupare studie på en elithockeyförening som har implementerat denna affärsstrategi för att se hur den har mottagits och fallit ut i praktiken.

7. Källor

7.1 Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur i Lund

Andaleeb, S & Conway, C, (2006), "Customer Satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction – specific model", *Journal of Services Marketing*, vol. 20, 2006, 3-11

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur

Arnett D.B. Hunt. S.D. 2003. "The identity salience Model of Relationship marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing". *Journal of marketing*. Vol 67. No 2. p. 89-106

Ashfort B.E. Mael. F. 1989. "Social Identity Theory and the Organisation". *Academy of Management Review*. Vol 14. No. 1. P. 20-39

Baker, W J., (1988), *Sports in the western world*, Chicago: University of Illionois Press.

Berry. L.L. "The employee as customer". *J Retail Bank*. 1981;3;25-8 March

Berry. L.L. (1995). "Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4). P. 237-245.

Berry L.L. Hensel J.S. Burke M.C. "Improving retailer capability for effective consumerism report". *J Retail* 1976;52(3):3-14

Bitner. M.J. Booms B.H. "CRITICAL SERVICE ENCOUNTERS: THE EMPLOYEE'S VIEWPOINT". *Journal of Marketing*, October-December, 1994

Bryman, A. Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber ekonomi

Bussell H. Forbes. D.I. 2005. "Developing Relationship Marketing in the Voluntary Sector". *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. Vol 15. No 1. p. 151-174.

Conger. J.A. Kanungo. R.N. "The empowerment process: integrating theory and practice". *Academic Management Rev* 1988;13;471-82 July.

Dahmström, K. (2000) *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur

Deshpande´, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 23-37.

Drucker. P.F. (1954). *The Practice of Management*. Harper and Row

Ewing R.I. Govekar. P.I. 2002. "Economics. Market Segmentation and Recruiting. Targeting your promotion to volunteers' needs. *Journal of Nonprofi and Voluntary Sector Marketing*. Vol 10. No 1. p. 61-77.

Feldreich, S, (2000) "Allt för publiken - Regeländringar och underhållning lockar nya grupper", *Svensk idrott*, nr 4 2000.

- Gounaris. S. P. 2005. "Internal-marketing orientation and its measurement". *Journal of Business Research*. Vol. 59. P. 432-448.
- Grönroos. C. (2004). *Service Management och Marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi.
- Grönroos C. "Relationship Marketing: Strategic and tactical implications". *Management Decision*. London. 1996. Vol. 34. Iss.3 P.5.
- Grönroos C. "Marketing services: the case of a missing product". *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara. 1998. Vol. 13. Iss.4/5 P.322.
- Gummesson. E. *The Part-time Marketer*. Centre for Service Research, Karlstad.1990.
- Halliday, S.V, "Barriers to customer-orientation. A case applied and explained", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. ½, 2002, pp 136-158
- Hesket. J.L. Jones. T.O. Loveman. G.W. Sasser. W.E. Schleisinger. I.A. (1994). "Putting the service-profit chain to work". *Harvard Business Review*. March-April. P. 164-74
- Hill. G.W. "Group versus individual performance: are N+ 1 heads better than one?" *Psychol Bull* 1982;91;517-539.
- Hunt, K A., Bristol, T & Bashaw, R. E, (1999), "A conceptual approach to classifying sports fan", *Journal of Services Marketing*, vol. 13, 1999.
- Hunt. S.D. Morgan R.M. "Relationship marketing in the era of network competition" *Marketing Management* Vol. 3. No. 1. 1994. P. 19-30.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Judd, V.C, "Achieving a customer orientation using "people-power", the "5th P"", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 10, 2003, pp 1301-1313
- Kelley S.W. "Discretion and the service employee". *J Retail* 1993;69(1):104-26.
- Kim. S. "Participative management and Job satisfaction: lessons for management leadership". *Public Adm Rev* 2002;62;231-41 March/April.
- Kotler P (2003) *Marketing Management* Prentice Hall
- Kotler, P. Keller, K. (2006). *Marketing management*. Prentice Hall
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur
- Lees. C.M. Caldwell. M. "Relationship Marketing: An opportunity to Develop a Viable Marketing Framework", Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing, Emory University Atlanta, GA, June 1994.
- Lehtinen. J.R. 1983. *Customer-driven Service Firm*. Wellin+Goos, Espoo, Finland.
- Lindfelt, M, (2000), "Från allvarsam lek till nöjesindustri", *Forskning & Framsteg*, nr 6 2000.44-48
- Lings I.N. "Balancing external and internal orientation". *J Market Management* 1999; 15;239-63.
- Lozano, A.R.P, "A customer orientation checklist: a model", *Library Review*, Vol. 49, No 4, 2000, pp 173-178

Mason, D S, "What is the sport product and who buys it? The marketing of professional sports leagues", *European Journal of Marketing*, 1999 vol 33, 402-419.

McCort. J.D. 1994. "A framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy: The case of Nonprofit Organizations" *Journal of Direct Marketing*. Vol 8. No 2. p. 53-65

Morgan R.M. Hunt. S.D. 1994. "The commitment Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*. Vol.18. P. 55-63.

Narver J. Slater S. "Market oriented is more than being customer-led". *Strategy management* 1999;50(3):20-35

Nwankwo, S. "Developing a customer orientation", *Journal of consumer marketing*, Vol. 12, No 5, 1995, pp 5-15

Pitt L.F. Foreman S.K. "Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective". *Journal Business Review* 1999;44;25-36

Prahalad, C.K & Ramaswamy, V "The New Frontier of Experience Innovation", *Mit Sloan Management Review*, summer 2003

Rafiq. M. Ahmed. R.K. "Advances in internal marketing: definition, synthesis and extension". *J. Serv. Mark.* 2000;14(6):449-62

Rafiq. M. Ahmed. R.K. "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management". *J marketing management*. 1993;9;219-32

Ravald A. Grönroos C. "The value concept and relationship marketing". *European Journal of Marketing* 1996;30(2):19-30.

Rentschler R.J. Radbourne. R. Rickard. J. 2002. "Relationship Marketing, Audience Retention and Performing Arts Organisation Viability". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol 7. No 2. p. 118-130.

Rienecker, L. & Jørgensen, P. S (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Liber AB

Roos, M. & Algotsson, U. (1996). *Sponsring – ett sätt att sälja*. Sellin & Partner Bok och Idé AB.

Sashkin. M. "Participative management is an ethical imperative", *Organ Dyn* 1984;12(4):4-22.

Saura. I.G. Contrí. G.B. Taulet. A.C. "Relationship among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services". *International Journal of Service Industry Management*; 2005; 16, 5;

Shostack. G.L. 1984. Designing Services That Deliver, *Harvard Business Review*, January/February, 133-39.

Thomke, S. & von Hippel, E "Customers as Innovators – A New Way to Create Value", *Harvard Business Review*, 74-81 April 2002

Tjosvold. D. "Participation: a close look at its dynamics". *J Manage* 1987; 13(4):739-50.

Wymer W.W. Starnes. B.J. 2001. "Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations". *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. Vol 9. No 3. p. 63-97.

7.2 Övriga källor

Helber, M, Linköpings Hockey Club, 14/5-07, Linköping

Malm A (2007), Lektion 29/1, Lunds univeristet

Stenberg, T, Malmö Redhawks, 4/5-07, Malmö

www.SPSS.com

Bilaga 1

Intervjuguide

A. Vad innebär "customer orientation" - kundorientering för er del i praktiken?

1. Vad innebär kundorientering för er del i praktiken? Hur tänker ni?
2. Ser ni er själva som ett företag eller mer som en traditionell förening?
3. Ser du några problem med att kombinera en kommersiell verksamhet med en organisation med ideella inslag?
4. Hur ser er organisation ut, antal anställda + frivilliga? Omsättning funktionärer?

B. Utbildning i kundorientering – genomförs detta och i så fall för vem?

6. Får de anställda, samarbetspartners samt funktionärer, någon utbildning med avseende på kundorientering?
7. Får era eventuella "agenter" d.v.s. biljettförsäljare/souvenirshop någon utbildning i kundorientering?

C. Möjligheter till styrning & Kontroll – av fast respektive ej fast anställd personal (funktionärer)

8. Vad har ni för kontrollmöjligheter med avseende på fast anställd personal?
- hur motiveras och styrs dessa?
9. Samma som ovan fast gällande icke-fast personal?
- hur arvoderas funktionärer?
10. Med avseende på samarbetet mellan klubb och funktionärer -
Har ni regelbundna möten med funktionärer?
Kan funktionärerna påverka?
Hur ser urvalsprocessen ut för funktionärer?
11. Styr ni själva nätverket av kringtjänster eller har ni någon samarbetspartner som sköter det?
12. Tror du att det går att ha några styrinstrument för organisationer såsom hockeyklubbar?

Hur kan dessa i så fall se ut?

13. Mäter ni kundnöjdhet på något sätt?

Aktiviteter: Hur organiseras dessa:

Aktiviteter:

Biljettförsäljning (egen samt ombud)

Souvenirförsäljning (egen samt ombud)

Övrig arenaförsäljning (Matchprogram)

Övrig arenaförsäljning (Mat & Dryck)

Supporterkontakter

Presskontakter och annan kommunikation (kunden vill ju ha information)

Entrévärdar

Arenavärdar

Ordningsvakter

Parkeringsvärdar

Matchspeaker

Pausarrangemang

”Kringaktiviteter” t.ex. spelare representerar klubben utanför isen eller andra arrangemang före match

Bilaga 2

| AKTIVITET | LHC | MIF |
|---|------------------|-----------------|
| Biljettförsäljning | Internt /Externt | Internt/Externt |
| Souvenirförsäljning | Internt | Internt/Externt |
| Övrig arenaförsäljning (Matchprogram) | Internt | Internt |
| Övrig arenaförsäljning (Mat & Dryck | Externt | Externt |
| Supporterkontakter | Internt | Internt |
| Presskontakter och annan kommunikation | Internt/Externt | Internt |
| Entrévärdar | Internt | Externt |
| Arenavärdar | Internt | Internt |
| Ordningsvakter | Internt | Externt |
| Parkeringsvärdar | Internt | Internt |
| Matchspeaker | Internt | Internt |
| Pausarrangemang (arrangemang av) | Internt/Externt | Internt |
| ”Kringaktiviteter” arrangemang av | Internt/Externt | Internt |

Bilaga 3

Intervjuguide - funktionärer

Att skapa och upprätthålla goda relationer och samhörighet med ideell personal är viktigt för att skapa förutsättningar för motivation. Resultatet av detta kan även innebära att bindningen mellan den ideellt arbetande och organisationen förstärks, vilket även kan innebära att lojaliteten till klubben ökar.

- 1. Anser du att klubben arbetar för att skapa goda relationer med er funktionärer?**
- 2. Tror du att detta arbete i så fall kan leda till att ni funktionärer blir mer lojala med klubben?**

Det är också viktigt att skapa en förståelse för den kulturkrock som uppstår i mötet mellan den företags- respektive den ideellt inriktade organisationen med avseende på de olika förutsättningar som gäller avseende löner, ersättningar etcetera. Forskningen betonar vikten av samstämmighet mellan personalens egna värderingar och de värderingar som finns inom organisationen när de väljer målet för sitt ideella deltagande.

- 3. Är klubben tydlig med att berätta om exempelvis de höga löner som spelare har?**
- 4. Tycker du det är viktigt att klubben ger denna typ av information?**
- 5. Tror du det är viktigt att det finns samstämmighet mellan klubbens och funktionärens värderingar, när man väljer att arbeta ideellt?**

Utbildning – vi ser det som problematiskt att huvuddelen av personalen (funktionärerna) inte är tillgängliga för klubben på heltid. Anledningen till detta är att forskningen betonar vikten av kontinuerlig utbildning i kundorientering (hur man bemöter och behandlar kunden (publiken)).

6. Anser du att utbildning i kundorientering är nödvändig för er som funktionärer?

7. Ser du det som ett problem att arbeta kundorienterat då ni inte är heltidsanställda (d.v.s. inte kan delta kontinuerlig i arbetet med att utveckla ett kundorienterat arbetssätt)?

Avslutande frågor:

8. Vad tror du motiverar funktionärer att arbeta ideellt?

9. I dagens elitklubbar har spelarna väldigt mycket betalt medan funktionärerna jobbar gratis (ideellt). Ser du några problem med att få folk att engagera sig (bli funktionär) utifrån dessa förutsättningar?

10. Hur ser du på era möjligheter att som funktionär påverka ert dagliga arbete?

Bilaga 4

Intervju med funktionärer från respektive klubb. Dessa har valt att vara anonyma på grund av sin beroendeställning till respektive klubb. Frågorna är ställda via telefonintervjuer där respondenterna fått tillsänt sig frågorna på förhand via e-post. För att underlätta identifieringen av respektive respondent kallar vi respondenterna MIF respektive LHC. Svaren skall inte tolkas som representativa för samtliga funktionärer i respektive förening, utan skall tolkas som respondenternas personliga åsikter.

Intervju med funktionärer från Malmö IF respektive Linköpings hockeyklubb

Att skapa och upprätthålla goda relationer och samhörighet med ideell personal är viktigt för att skapa förutsättningar för motivation. Resultatet av detta kan även innebära att bindningen mellan den ideellt arbetande och organisationen förstärks, vilket även kan innebära att lojaliteten till klubben ökar.

1. Anser du att klubben arbetar för att skapa goda relationer med er funktionärer?

Båda respondenterna svarar samstämmigt ”ja” på denna fråga. MIF svarar ”mestadels” och LHC framför de olika arrangemang som klubben anordnar som exempelvis utbildningar, kontinuerliga möten och ”happenings”. De aktiviteter som MIF påtalar är endast olika former av möten som framförallt berör arbetets utformning.

2. Tror du att detta arbete i så fall kan leda till att ni funktionärer blir mer lojala med klubben?

MIF menar att effekten är varierande, vissa funktionärer blir mer inspirerade än andra. Samma svar kommer från LHC. LHC menar att den stora uppmärksamhet klubben ägnar sina funktionärer starkt påverkar lojaliteten på ett positivt sätt.

Det är också viktigt att skapa en förståelse för den kulturkrock som uppstår i mötet mellan den företags- respektive den ideellt inriktade organisationen med avseende på de olika förutsättningar som gäller avseende löner, ersättningar etcetera. Forskningen betonar vikten av samstämmighet mellan personalens egna värderingar och de värderingar som finns inom organisationen när de väljer målet för sitt ideella deltagande.

3. Är klubben tydlig med att berätta om exempelvis de höga löner som spelare har?

MIF säger att klubben inte är speciellt informativ när det gäller ersättningar etcetera till spelare. ”Vi kan bara ta del av medias spekulationer” avslutar MIF. LHC å andra sidan menar att Linköpings hockey klubb är mycket tydliga med att meddela funktionärer och andra inom föreningen vad spelarna har för löner. LHC menar att man från klubbledningen anser detta vara mycket viktigt för att undvika spekulationer framförallt från media och ”folk på stan”.

4. Tycker du det är viktigt att klubben ger denna typ av information?

MIF menar att det skulle vara mycket intressant, dock utan att lämna en motivering till sin åsikt. LHC tycker det är bra att klubben lämnar ut den typen av information för då ”känner vi oss mer delaktiga” samt ”får en förståelse för vad som gäller på spelarmarknaden”, ”Att bra spelare kostar”.

5. Tror du det är viktigt att det finns samstämmighet mellan klubbens och funktionärens värderingar, när man väljer att arbeta ideellt?

MIF svarar kort och gott, ”Ja absolut”. Denna åsikt är samstämmig med LHC som betonar att det är viktigt att ”klubben står för något man själv står för”.

Utbildning – vi ser det som problematiskt att huvuddelen av personalen (funktionärerna) inte är tillgängliga för klubben på heltid. Anledningen till detta är att forskningen betonar vikten av kontinuerlig utbildning i kundorientering (hur man bemöter och behandlar kunden (publiken)).

6. Anser du att utbildning i kundorientering är nödvändig för er som funktionärer?

Båda respondenterna tycker att det är viktigt men det är endast i LHC denna typ av utbildning förekommer.

7. Ser du det som ett problem att arbeta kundorienterat då ni inte är heltidsanställda (d.v.s. inte kan delta kontinuerlig i arbetet med att utveckla ett kundorienterat arbetssätt)?

MIF ser det som ett större problem än LHC då MIF anser att många inte tar sitt ideella arbete på allvar. I LHC menar respondenten emellertid att på grund av den kontinuerliga utbildningen i kundorientering, samt den höga graden av delaktighet, blir det praktiska arbetet med att agera kundorienterat lättare.

Avslutande frågor:

8. Vad tror du motiverar funktionärer att arbeta ideellt?

Båda respondenterna ger samstämmiga exempel som ”intresse för sporten”, ”gratis inträde”, ”möjligheten till kontakt med spelare/tränare till exempel”, ”känna sig delaktig”.

9. I dagens elitklubbar har spelarna väldigt mycket betalt medan funktionärerna jobbar gratis (ideellt). Ser du några problem med att få folk att engagera sig (bli funktionär) utifrån dessa förutsättningar?

Båda respondenterna menar att det är lätt att få tag på folk. MIF menar dock att det kan vara svårt att få tag på ”rätt folk”. LHC har en bättre erfarenhet av sina kollegor. Framförallt då det är väldigt få som ombeds sluta sitt åtagande.

10. Hur ser du på era möjligheter att som funktionär påverka ert dagliga arbete?

MIF menar att man har en god relation till föreningen där man även har goda möjligheter att diskutera olika lösningar. MIF konstaterar dock krasst ”att det till syvende och sist är klubben

som avgör hur det ska vara”. I Linköping har man regelbundna möten där LHC menar att funktionärerna har ett stort inflytande över sin arbetssituation och sina operativa uppgifter.

Sammanfattning

Vi tolkar det som att funktionärerna i såväl MIF som LHC är motiverade och kapabla till att jobba kundorienterat men där LHC för en mer genomtänkt dialog med funktionärerna. Man är exempelvis mer tydliga med vem kunden är, vad man skall erbjuda etcetera. LHC's funktionärer har även större förutsättningar att agerar kundorienterat då klubben regelbundet genomför utbildningar/seminarier i kundorientering. LHC arbetar även betydligt mer öppet mot sina funktionärer när det gäller exempelvis spelarlöner, denna öppenhet skapar en ökad delaktighet och därmed skapas även en bättre grund för att arbeta kundorienterat. Vi tolkar därför avslutningsvis, att med anledning av ovan, ett kundorienterat arbetssätt i dessa båda klubbar har störst möjlighet att fungera väl i LHC.