



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Den tolfte spelaren

En uppsats om värdeskapande, delaktighet och
kundlojalitet vid Allsvenska fotbollsmatcher

Peter Ehrner

William Ehrner

Christian Westphal

Handledare

Lars Nordgren

Johan Alvehus

C-uppsats

VT 2011

Tack...

Vi vill börja med att tacka Helsingbors IF för deras tillmötesgående under uppsatsens gång. Speciellt tack till Stefan Nilsson som har tillhandahållit oss biljetter för matcher samt ställt upp på en intervju. Vi vill också tacka Emma Sjö Dahl och Henrik Norrback för deras bidrag som intervjupersoner, samt alla de personer som tagit sig tid att svara på vår enkätundersökning.

Slutligen vill vi tacka Lars Nordgren som har varit vår handledare under denna uppsats. Med glädje och stort engagemang har Lars försökt att vägleda oss i rätt riktning genom hela processen. Vår förhoppning är att du har haft lika roligt som vi har haft. Även tack till Johan Alvehus för den inledande handledningen.

Helsingborg, 24 maj 2011

Peter Ehrner, William Ehrner och Christian Westphal

Twin Towers and the Burj Khalif

Sammanfattning

Kurs	SMKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT 2011
Titel	Den tolfte spelaren - En uppsats om värdeskapande, delaktighet och kundlojalitet vid Allsvenska fotbollsmatcher
Författare	Peter Ehrner, William Ehrner, Christian Westphal
Handledare	Lars Nordgren och Johan Alvehus
Syfte	Syftet med denna uppsats är att genom djupintervjuer med utvalda personer, observationer vid fotbollsmatcher samt enkätundersökningar ta reda på vad som skapar värde hos kunderna vid och kring Allsvenska fotbollsmatcher. Vi vill också ta reda på hur kunderna är delaktiga i detta värdeskapande, vad som skapar kundlojalitet och hur detta i sin tur leder till en större lönsamhet för företaget.
Frågeställning	<ul style="list-style-type: none">- Vad är det som skapar värde för kunderna vid och kring en allsvensk fotbollsmatch?- På vilket sätt är kunderna delaktiga i värdeskapandet?- Vad är det som skapar kundlojalitet och hur kan det gynna företagets lönsamhet?
Metod	En kombination av kvalitativa och kvantitativa undersökningar hos kunderna vid fotbollsmatcher i Allsvenskan
Nyckelbegrepp	Värdeskapande, fotboll, kundlojalitet, delaktighet, servicekvalitet märkesgemenskap
Resultat	De huvudsakliga slutsatserna vi kommit fram till i denna uppsats är att kunderna vid arenorna är delaktiga i den stämning och atmosfär som skapas. De faktorerna är väsentliga för värdeskapande vid Allsvenska fotbollsmatcher. En kund som upplever stort värde fortsätter konsumera tjänsten och för att öka sin kundlojalitet bör fotbollsklubbarna fokusera på att behålla sina befintliga kunder istället för att leta efter nya.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problembeskrivning	8
1.3 Syfte och frågeställning.....	9
1.4 Avgränsningar	9
1.5 Disposition	10
Metod.....	11
2.1 Enkätundersökningar.....	11
2.2 Intervjuer	12
2.3 Observationer	13
2.4 Urval.....	13
2.5 Källkritik	14
2.6 Analys av det empiriska materialet	14
3. Teori.....	14
3.1 Vad vet vi idag?.....	14
3.2 Märkesgemenskap – en för alla, alla för en	15
3.3 Service Management	17
3.3.1 Service Management i ett nötskal	17
3.3.2 Förhållandet mellan servicekvalitetet och den lojala kunden	18
3.3.3 Kunden i främsta rummet.....	19
3.3.4 Från värde till kundtillfredsställelse	20
3.3.5 Från kundtillfredsställelse till relationsstyrka	20
3.3.6 Från relationsstyrka till relationslängd	21
3.3.7 Från relationslängd till lönsamhet i kundrelationen	21

3.3.8 Kundens delaktighet i värdeskapandet	22
3.4 Den lojala kunden.....	23
3.4.1 Fyra nyanser av kund	23
3.5 Från en kund till en annan	24
3.6 Word of mouth – den optimala marknadsföringen	24
4. Empiriskt resultat	25
4.1 En enkät bland medlemmarna	25
4.2 Vad tycker åskådarna?.....	25
4.3 Intervjuer	28
4.3.1 Henrik Norrback – den inbitna supportern.....	28
4.3.2 Stefan Nilsson – ur klubbens perspektiv	30
4.3.3 Emma Sjödahl – den potentiella kunden.....	31
4.4 Observationer	32
4.4.1 Observation A – två timmar i klacken	33
4.4.2 Observation B & C – fotbollsfesten	33
5. Analys av empiriskt material	34
5.1 Sjungande 37:an – mer än bara fotboll.....	35
5.2 När kunden står i centrum	36
5.3 Ett säsongskort tack.....	39
5.4 Ju mer vi är tillsammans, ju gladare vi blir	41
5.5 Ryktet går... ..	42
5.6 Skillnaden mellan Henrik och Emma.....	43
5.7 Den värdeskapande kunden.....	44
6. Slutsats.....	45
6.1 En positiv fotbollsupplevelse... ..	45
6.2 ... skapas med hjälp av kunden.....	45
6.3 ... som kan bli både lojal.....	46

6.4 ... och lönsam för företaget.....	47
7. Avslutning	47
7.1 Diskussion	47
7.2 Summering	48
7.3 Avslutande reflektioner	49
7.4 Förslag till vidare forskning	49
8. Referenslista.....
8.1 Tryckta källor
8.2 Elektroniska källor
8.3 Muntliga källor
9. Bilagor
9.1 Bilaga 1 – Intervjuguide med Stefan Nilsson, HIF
9.2 Bilaga 2 – Intervjuguide med HIF-supporter
9.3 Bilaga 3 - Enkätundersökning för C-uppsats kring Helsingborgs IF
9.4 Bilaga 4 – Svar på enkätundersökning 2

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att gå och titta på fotbollsmatch har lockat människor i Sverige sedan 1910-talet då det svenska seriespelet startade. Människor besöker fotbollsarenor runt om i landet, allt från en farfar med sitt barnbarn till kompisar som tillsammans följer sitt favoritlag på plats vid matchdagarna. Publiken kan köpa ståplatsbiljetter, där hejklackarna ofta sjunger och hejar fram sitt lag, men även bekvämare sittplatsbiljetter. Traditionellt sett har biljetter köpts på arenan men den teknologiska utvecklingen har gjort att det nu går att köpa biljetter via Internet¹.

En del supportrar tittar på varje match som spelas oavsett om det är hemmaplan eller bortaplan medan andra väljer att titta på någon enstaka match varje säsong. Att det skiljer sig så mycket mellan olika supportrar är inte konstigare än att människor har olika stort intresse för att titta på fotboll, men något som är tydligt är att den högsta serien inom svensk fotboll, Allsvenskan, de senaste åren tappat i publiksnitt. Från att år 2007 ha ett snitt på 10 258 åskådare var siffran år 2010 endast 6 518², en minskning med cirka 36 procent.

Denna uppsats kommer fokusera på vad som skapar värde för kunder vid en fotbollsmatch och hur de är delaktiga i värdeskapandet, vad det är som gör att de återvänder till flera matcher samt hur lojala kunder kan gynna företagets lönsamhet. Det här är ett intressant ämne för oss författare då vi alla tre är intresserade av både fotbolls- och servicebranschen. Studieobjektet för uppsatsen är fotbollsklubben Helsingborgs IF som vi i fortsättningen kommer benämna som HIF. De är en av Sveriges ledande fotbollsklubbar med bland annat sex SM-guld³. HIF har också en av Allsvenskans mest trogna publik då publiksnittet mellan åren 2001-2010 var 10 799⁴. Det går att jämföra med Allsvenskans genomsnittliga publik under samma period som var 8 923⁵. Från år 2006 till år 2010 sjönk HIF:s snitt från 12 415

¹ <http://www.ticnet.se/html/sweden/aboutUs.html?l=SE> 2011-05-15

² <http://svenskfotboll.se/allsvenskan/historik/skyttekungar-publiksnitt-1925-/> 2011-04-17

³ <http://www.hif.se/> 2011-05-17

⁴ http://www.exilgnagare.com/jesper/peza/publik_historia.htm 2011-04-20

⁵ <http://svenskfotboll.se/allsvenskan/historik/skyttekungar-publiksnitt-1925-/> 2011-04-17

till 10 543⁶ och trots det höga snittet, med Allsvenska mått mätt, sjunker alltså publiksiffran med 15 procent.

1.2 Problembeskrivning

Att fotbollsklubbar vill öka publiksnittet på sina hemmamatcher är självklart. Vad det är som påverkar folkets val att antingen gå till arenan för att se matchen, eller stanna hemma är dock mindre självklart. Varför går en del människor bara på enstaka matcher istället för att återvända fler gånger? I boken *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it* talar Griffin om olika typer av kunder. Det finns de utan lojalitet som inte skapar någon relation till företaget utan endast utnyttjar tjänsterna eller konsumerar produkterna någon enstaka gång⁷. Vidare finns en grupp med *slö lojalitet* som inte konsumerar ofta men när de konsumerar är det ett och samma företag som de väljer. För företaget är den lönsammaste kundgruppen den Griffin kallar för *Premium Loyalty*. Denna kundgrupp konsumerar ofta och är stolta över det⁸.

När en kund besöker en fotbollsmatch är han eller hon delaktig i skapandet av sin upplevelse och företaget jobbar tillsammans med kunden i den värdeskapande processen⁹. Att företaget kan erbjuda de förutsättningar som krävs för att kundens förväntningar ska uppfyllas är viktigt för att kunden ska bli nöjd och vilja återkomma¹⁰. Vid en fotbollsarena kan detta vara god service i form av publikvärdar som underlättar för åskadarna samt att det finns faciliteter i form av bland annat kiosker, toaletter och barer.

I denna uppsats vill vi se närmare på vad som skapar värde för kunder som besöker fotbollsarenor för att tydligare förstå varför en del av dem väljer att gå på samtliga fotbollsmatcher under en säsong, medan andra väljer att endast besöka fotbollsmatcher ett fåtal gånger per säsong. I artikeln *Does Television Crowd Out Spectators? : New Evidence From the Scottish Premier League* undersöker Allan och Roy hur publikantalet påverkas av att fotbollsmatchen som spelas samtidigt visas på TV. De kom fram till att 30 procent av supportrarna till hemmalaget ser matchen på TV om de inte köpt en biljett i förtid¹¹. I en annan undersökning från Brasilien år 2009 av Villar & Madalozzo analyseras vad som gör att publikantalet varierar på matcher i den brasilianska ligan. De menar att faktorer som hur laget

⁶ <http://svenskfotboll.se/allsvenskan/historik/skyttekungar-publiksnitt-1925-/> 2011-04-17

⁷ Griffin (1995) *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. s 23

⁸ Griffin (1995) *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. s 24

⁹ Grönroos (2008) *Service Management och marknadsföring*. s 196

¹⁰ Griffin (1995) *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. s 19

¹¹ Allan & Roy (2008) *Does Television Crowd Out Spectators? : New Evidence From the Scottish Premier League*

är placerat i tabellen, lagets senast spelade matcher samt spelkvalitet påverkar i störst utsträckning¹². Vi anser att forskningen inte är tillräcklig inom detta område och vill därför undersöka om andra faktorer kan tänkas spela in i människors val att besöka fotbollsmatcher.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att genom djupintervjuer med utvalda personer, observationer vid fotbollsmatcher samt enkätundersökningar ta reda på vad som skapar värde hos kunderna vid och kring Allsvenska fotbollsmatcher. Vi vill också ta reda på hur kunderna är delaktiga i detta värdeskapande, vad som skapar kundlojalitet och hur detta i sin tur leder till en större lönsamhet för företaget.

Vad är det som skapar värde för kunderna vid och kring en allsvensk fotbollsmatch?

På vilket sätt är kunderna delaktiga i värdeskapandet?

Vad är det som skapar kundlojalitet och hur kan det gynna företagets lönsamhet?

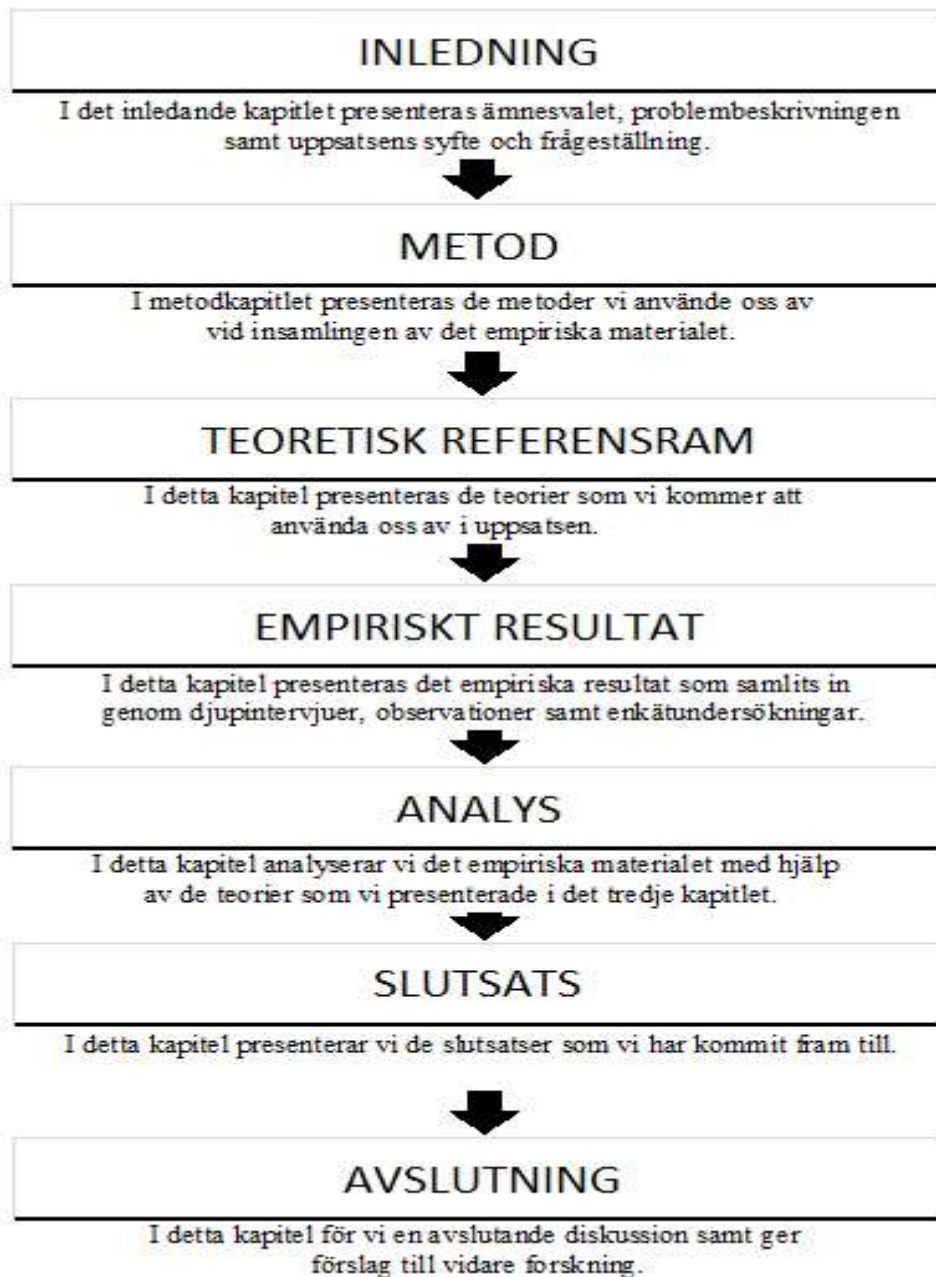
1.4 Avgränsningar

Denna uppsats skrevs under en begränsad tidsperiod och därför valde vi att göra avgränsningar i arbetet. Eftersom uppsatsen skrevs vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet blev det ett logiskt val att genomföra insamlingen av det empiriska materialet i samarbete med den allsvenska fotbollsklubben HIF eftersom de är det bästa alternativet ur ett geografiskt perspektiv.

¹² Madalazzo, R. & Berber Villar, R. (2009) Brazilian Football: What Brings Fans to the Game?

1.5 Disposition

Figuren nedan beskriver uppsatsens disposition:



Metod

Detta kapitel redogör för uppsatsens tillvägagångssätt där vi vill ge en tydlig genomgång av hur det empiriska materialet har samlats in och sammanställts. Vi valde tre olika tillvägagångssätt för att samla in vårt empiriska material; enkätundersökningar, djupintervjuer och observationer. Anledningen till detta var att vi vill använda oss av både kvantitativ- samt kvalitativ forskning. Med den kvantitativa forskningen samlar vi in en mer överblickande och generell data medan den kvalitativa forskningen tillåter oss att samla in data på ett djupare plan.

2.1 Enkätundersökningar

För den kvantitativa delen av vårt empiriska material har vi dels tagit del av en enkätundersökning som HIF i oktober år 2010 genomförde på cirka 1 500 av deras medlemmar. Enkätens fokus låg till stor del i de praktiska sakerna runt om matcherna, till exempel hur långt kunderna reste för att se på en match, hur ofta de gick på matcher, vid vilket tillfälle de köpte matchbiljett. Vi valde också att genomföra en egen enkätundersökning (se bilaga 3) som fokuserade mer på värdeskapandet, kundlojaliteten och kundernas delaktighet. Enkäten omfattade 23 frågor, både frågor med svarsalternativ och frågor med skrivsvar. Vi har vid två tillfällen befunnit oss innanför och utanför Olympia vid matchdagar och delat ut enkäter till besökarna.

Detta passade bra då vi ville genomföra enkäten med ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval är en typ av icke-sannolikhetsurval, och det innebär att vi som forskare vänder oss till de människor som är lättillgängliga men som fortfarande är en relevant grupp för undersökningen¹³. Vi valde att göra detta dels för att det inte var tidskrävande men också för att det var det bästa sättet för oss att få rätt population att fylla i enkäten. Populationen som vi fokuserar på är således åskadarna på HIF:s hemmamatcher.

En annan fördel med denna typ av insamling var att bortfallet inte blev stort. Efter att ha genomfört insamlingen vid två matchdagar uppskattar vi bortfallet på enkäter, dvs. människor

¹³ Bryman (2001) Samhällsvetenskapliga metoder. s 114

som tackade nej till att delta, till omkring 10 procent och svarsfrekvensen således till 90 procent. I HIF:s enkätundersökning var bortfallet betydligt större. De skickade ut sin enkät via e-mail till 8 545 personer och fick 1 545 svar. Detta gav dem en svarsfrekvens på ca 18 procent vilket får anses som låg då den generella svarsfrekvensen på enkätundersökningar brukar ligga på 50-75 procent¹⁴.

Reliabilitet och validitet är två viktiga begrepp som används vid insamling av empiriskt material. Reliabilitet handlar om att en mätning tillförlitlighet inte är utsatt för slumpinfltelser, till exempel att situationen ska vara likadan för alla. En mätning vid en speciell tidpunkt ska ge samma resultat om den görs vid ett senare tillfälle¹⁵.

Med validitet menas att frågan, i vårt fall enkäten, ska mäta det den är avsedd att mäta. Om vi exempelvis vill ta reda på hur ofta en svarande går på HIF:s hemmamatcher ska svarsalternativen vara utskrivna i siffror och inte i termer som ofta, ibland, sällan¹⁶.

2.2 Intervjuer

För att få en djupare förståelse för vad det är som skapar lojalitet till företaget och värde för dess kunder genomförde vi djupintervjuer med två kunder till HIF (se bilaga 2). En av dem mer hängiven, med säsongskort på *Sjungande 37:an*, den del av arenan där hejarklacken håller till, samt en mindre hängiven kund som dock gick på ett fåtal matcher per säsong. Vi har också genomfört en intervju med Stefan Nilsson (se bilaga 1), ansvarig för Olympiashopen, HIF:s souvenirbutik, som säljer både biljetter och souvenirer. Valet att göra en intervju med honom togs för att få en insikt i hur HIF jobbar med service och vad de gör för att öka värdet för deras kunder.

Enligt Legard et al utmärks en djupintervju av en kombination mellan struktur och flexibilitet¹⁷. Det var något som vi använde oss av vid intervjutillfällena då vi hade en klar struktur på intervjun samtidigt som vi lämnade mycket plats åt respondenten att komma med omfattande svar. Det vi ville få ut med dessa intervjuer var mer djupgående svar från respondenterna än vad som samlats in vid de kvantitativa enkätundersökningarna. Vi har

¹⁴ Trost (2007) *Enkätboken*. s 137

¹⁵ Trost (2007) *Enkätboken*. s 64

¹⁶ Trost (2007) *Enkätboken*. s 65

¹⁷ Legard, Robin et al (2003). "In-depth interviews." I Ritchie, Jane & Lewis, Jane (red.). *Qualitative Research Practice: a guide for social science students and researchers*. s 141

också haft i åtanke att inte påverka respondentens svar genom till exempel kroppsspråk eller tonfall. Detta är något som Dahmström kallar *Intervjueffekten*¹⁸.

2.3 Observationer

Ett tredje metodval som vi har använt oss av är icke-deltagande observationer. När man som observatör genomför en sådan typ av observation är man bara iakttagande och deltar inte i det sociala skeendet¹⁹. Vi har totalt gjort tre observationer på tre olika typer av supportrar. En av anledningarna till det är att kunna jämföra hur de agerar vid samma tillfälle under matcher och på vilket sätt de är med och skapar atmosfären på och runtomkring arenan. Dessutom observerar vi också våra objekts känslomässiga förändringar under matchens gång för att i analysen kunna dra paralleller mellan objektens relation till HIF. Barbara Czarniawska talar i sin bok *Shadowing* om denna metod som hon kallar *att följa objektet*²⁰. De människor som vi observerade var ovetandes om att de var observerade vilket gjorde att de uppträdde naturligt.

De tre observationerna hade samma upplägg då vi först följde kunden ca 10 minuter innan matchstart. Vi använde oss av fältanteckningar för att memorera situationer och data under observationerna. Under matchens gång lades vikt på hur kunden agerade i förhållande till vad som hände på planen samt runt omkring denne på läktaren. Observationen avslutades då kunden lämnat arenans område. Ett av de svåraste momenten när man observerar är att göra det i rörelse²¹, något som vi framförallt upplevde i halvtidspausen av matcherna då våra objekt var i rörelse.

2.4 Urval

Som vi nämnde tidigare i texten har vi valt att fokusera på HIF:s kunder, både de hängivna och de mindre hängivna. Detta för att få en så rättvis bild som möjligt till insamlingen av vårt empiriska material. I den enkätundersökningen som genomfördes av HIF deltog drygt 1 500 personer medan den som vi gjorde genomfördes på drygt 150 personer. Trost menar att en tumregel inom valet av urvalsstorlek är att desto större urval, desto större sannolikhet att det är representativt för populationen²², i vårt fall HIF:s kunder.

¹⁸ Dahmström, Karin (2005). Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning. s 92

¹⁹ Bryman (2001) Samhällsvetenskapliga metoder. s 176

²⁰ Czarniawska (2007) *Shadowing, and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. s 92

²¹ Czarniawska (2007) *Shadowing, and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. s 57

²² Trost (2007) *Enkätboken*. s 37

2.5 Källkritik

I Göran Leth och Torsten Thuréns rapport *Källkritik för Internet* belyser de vikten av att vara kritisk mot Internetkällor. De fastställer fyra kriterier som ska uppfyllas; *äkthet, tid, beroende* och *tendens*. Syftet med att vara källkritisk är att hitta och använda sig av de källor som ger bäst kunskap om verkligheten²³. Detta var något som vi hade i beaktning när vi sökte källor på Internet.

2.6 Analys av det empiriska materialet

I vår analys av det empiriska materialet kommer vi analysera både det kvalitativa och det kvantitativa i en flytande text. Vi kommer utgå från de teorier som tagits upp i det tredje kapitlet och ställa det mot det empiriska resultatet som redovisas i kapitel fyra för att få fram ett analysresultat som ligger till grund för den avslutande delen av denna uppsats. Valet att analysera den kvantitativa empirin tillsammans med den kvalitativa gör att det empiriska resultatet analyseras på ett bredare plan samtidigt som analysen får en mer djupgående dimension²⁴.

3. Teori

I detta kapitel av uppsatsen redogörs det för den teoretiska referensram som kommer att användas i analysen av det empiriska materialet. Kapitlet inleds genom att nämna tidigare forskning kring ämnet och fortsätter med att förklara de olika teorierna som kommer att ligga till grund för analys av det empiriska materialet.

3.1 Vad vet vi idag?

Inom ämnet har bland annat Villar & Madalazzo tidigare forskat om fotbollsåskådare i Brasilien. De har i sin artikel *Brazilian Football: What brings fans to the game?* följt den brasilianska fotbollens högsta liga under perioden år 2003 till och med år 2006 och undersökt vad som är orsakerna till att folk besöker matcherna. I artikeln presenteras faktorer som ligaplacering, motståndare, lagets senaste prestationer, marknadsföring, biljettpriser med mera

²³ Leth, G. & Thurén, T. (2000). *Källkritik på Internet*. s 18-19

²⁴ Bryman (2001) Samhällsvetenskapliga metoder.

som förklaringar till vad som lockar publiken till matcherna. Enligt deras forskning är det lagets prestationer i de senaste matcherna, spelkvaliteten samt tabellläget som är de avgörande faktorerna i publikens val att besöka eller inte besöka arenan på matchdagen, medan andra faktorer spelar mindre roll²⁵.

Harris & Ogbonna har forskat om kundlojaliteten och förhållandet mellan åskådare från engelska Premier League och klubbarna som spelar där. Han menar bland annat att de mest lojala kunderna inte är lojala mot klubben som företag, utan att det är känslan av tillhörigheten till klubbmärket, att kunna identifiera sig med spelare och ledare samt gemenskapen runtomkring som är det viktiga²⁶.

Brandes et al forskar kring hur åskådarantalet och intresset kring fotbollsklubbar ökar om lokala spelare och nationella superstjärnor spelar i laget. En undersökning av matcher under nio år i tyska Bundesliga visar att framgångsrika lokala spelare påverkar publikantalet vid hemmamatcher medan nationella superstjärnor även lockar mer publik på bortamatcher²⁷.

Kopplingen mellan servicekvalitet och kundlojalitet är enligt Theodorakis & Alexandris ett välstuderat ämne inom service- och marknadsföringslitteratur, men inom åskådarporter är forskningen inte lika långt kommen. De som tidigare har forskat kring ämnet har inte kunnat dra några tydliga slutsatser som visar att servicekvalitet leder till lojala kunder, vilket beror på skillnaden i köpbeteende hos en allmän kund och en kund som konsumerar sportupplevelser²⁸.

3.2 Märkesgemenskap – en för alla, alla för en

Begreppet märkesgemenskap kan delas in i tre huvudkomponenter; *ett gemensamt vetande, delade ritualer och traditioner, samt en känsla av moraliskt ansvar gentemot andra gemenskapsmedlemmar*²⁹. Det gemensamma medvetandet yttrar sig genom den samhörighet som skapas hos medlemmarna, detta trots att de inte känner varandra. Enligt Bengtsson & Östberg är denna grundpelare den viktigaste i en märkesgemenskap då de upplever en vi-

²⁵ Madalazzo, R. & Berber Villar, R. (2009) Brazilian Football : What Brings Fans to the Game?

²⁶ Harris & Ogbonna (2008) The dynamics underlying service firm – customer relationships: Insight from a study of English Premier League Soccer Fans. s 14

²⁷ Brandes, Franck & Nüesch (2007) Local Heroes and Superstars: An Empirical Analysis of Star Attraction in German Soccer. s 282

²⁸ Theodorakis, Nicholas & Kostantinos (2008) Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer?

²⁹ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 73

känsla som binder dem till märket³⁰. Denna vi-känsla skapar också en slags vänskaplig relation mellan medlemmarna trots att de aldrig har träffats. Detta skapar ett slags triangulärt socialt fenomen mellan konsument-märke-konsument³¹.

Två begrepp som är centrala inom märkesgemenskapen är *legitimitet* och *oppositionell märkeslojalitet*. Legitimiteten kan förklaras som den gradskala som skiljer de mest fullvärdiga medlemmarna mot de med mer marginell existens inom gemenskapen. För att i en gemenskap ses som fullvärdig medlem krävs det att man använder märket av rätt anledning och uppskattar dess historia, kultur samt ritualer och traditioner som kretsar till märket³².

Oppositionell märkeslojalitet handlar till skillnad mot *legitimiteten* inte om att höja det egna märket utan om att kritisera och baktala konkurrenterna. Ett klassiskt exempel på detta är rivaliteten mellan PC-användare och Mac-användare där båda parter tar ett tydligt avstånd från varandra och inte är rädda att baktala vederparts märke³³.

Den andra stora grundpelaren, *delade ritualer och traditioner*, handlar i grunden om de sociala processer som dagligen sker mellan gemenskapens medlemmar, både i större utsträckning och på lokal nivå³⁴. Det kan vara små gester som att medlemmar hälsar på varandra för att de ser att de bär samma märke på sina kläder eller att de möts på vägen körandes varsin bil av samma märke. Det är också viktigt att känna till och uppmärksamma historiken kring märket³⁵.

Den tredje och sista grundpelaren är det *moraliska ansvar en medlem har gentemot andra gemenskapsmedlemmar*. Det handlar i grund och botten om vad som anses som rätt och fel inom gemenskapen. Det moraliska ansvaret uttrycks genom två huvudsätt: det första är att integrera nya medlemmar och få de gamla att stanna till exempel genom att förklara för dessa människor hur dåligt livet är utan denna gemenskap³⁶. Det andra huvudsättet är att instruera andra medlemmar hur märket används på rätt sätt. Det kan till exempel handla om att en

³⁰ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 81

³¹ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 82

³² Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 83

³³ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 84-85

³⁴ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 86

³⁵ Ibid

³⁶ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 88-89

erfaren MAC-användare hjälper en oerfaren användare att lära sig vissa program eller kortkommandon³⁷.

3.3 Service Management

”Alla företag, oberoende av om kärnan i deras erbjudanden är tjänster eller varor, råkar idag ut för servicekonkurrens, där förmågan att hantera tjänstekomponenterna i erbjudanden är nyckeln till framgång”³⁸

Christian Grönroos

Följande avsnitt av uppsatsen kommer behandla begreppet *Service Management*, hur servicekvalitet kan leda till kundlojalitet, en modell för lönsamhet i kundrelationer samt kundens delaktighet i serviceprocessens värdeskapande.

3.3.1 Service Management i ett nötskal

Västvärlden har under flera decennier gått från en industriell ekonomi till en ekonomi som präglas av tjänster, en så kallad tjänsteekonomi. År 2005 var den totala sysselsättningen inom tjänstesektorn i Sverige 80 procent³⁹. Richard Normann talar om ett nytt ledningsteoretiskt begrepp, *Service Management*, som börjar växa fram under 1970-talet och menar att det kom lägligt eftersom tjänstesektorn varit dominerande under en längre tid. Normann nämner dock att tjänstesektorns stora utbredning inte var det enda skälet till att begreppet växt fram, utan bristen på tillväxt i ett nytt konkurrens klimat var snarare en faktor som bidrog till behov av nya företagsekonomiska tankegångar⁴⁰. Företag började fokusera på att bygga varaktiga kundrelationer eftersom kunden i en allt större utsträckning behövde förföras. Genom ett ökat personligt välstånd och nya resevanor förändrades kundens världsuppfattning. Det gällde att få kunden att återkomma gång på gång och företagen började differentiera sig genom att inte enbart erbjuda själva kärntjänsten, utan även bitjänster som skapade mervärde för kunden⁴¹.

³⁷ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 89

³⁸ Grönroos (2008) *Service Management och marknadsföring*.

³⁹ Grönroos (2008) *Service Management och marknadsföring*. s 15

⁴⁰ Normann (2001) *När kartan ritas om affärslandskapet*. s 33

⁴¹ Normann (2001) *När kartan ritas om affärslandskapet*. s 34

3.3.2 Förhållandet mellan servicekvalitet och den lojala kunden

En stor utmaning i dagens servicesamhälle är att erbjuda kunderna service av hög kvalitet i den växande konkurrensen som råder och enligt Kandampully är det dessutom en förutsättning för att företag ska nå framgång. Kundernas efterfrågan och förväntningar på högkvalitativ service ökar hela tiden vilket gör att företagen får bryta sina traditionella synsätt på service och anta preventiva tillvägagångssätt för att säkerställa framtida servicemöten⁴².

Grönroos tar upp problematiken kring upplevd kvalitet hos kunderna och menar att det är kunderna som avgör huruvida det är nöjda med tjänsten som konsumerats. Det är viktigt att företaget definierar kvalitet enhetligt med vad kunderna tycker, annars finns risk att tid och pengar slösas på kvalitetsförbättringar som inte kommer bidra till ökad tjänstekvalitet⁴³. Det har gjorts studier som visar att tillfrågade kunder gav högsta betyg i kundnöjdhet och servicekvalitet då de aldrig upplevt något problem kring servicen. De som hade haft problem med servicen och inte fick det löst visade däremot missnöje i form av minskad kundnöjdhet och upplevde minskad servicekvalitet⁴⁴.

I det som kallas ”*sanningens ögonblick*” uppstår den första interaktionen mellan kund och företag, vilket beskrivs som ett gyllene tillfälle där kunden har möjlighet att uppleva tjänsteleverantörens kvalitet i den erbjudna tjänsten för första gången⁴⁵. En kritisk händelse uppstår då kundens upplevda värde tydligt avvek från vad som förväntats, antingen positivt eller negativt⁴⁶. Då kundens upplevda servicekvalitet understiger deras förväntningar skapas ett negativt värde. För att företaget ska kunna behålla sina kunder då de levererat dålig service är det viktigt att det arbetar med *service recovery*, vilket innebär att de försöker reparera sitt misstag och återvinna kundens förtroende. Ett väl genomfört *service recovery*-arbete är en

⁴² Kandampully (1998) Service Quality to Service Loyalty: A relationship which goes beyond customer services

⁴³ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 81

⁴⁴ Theodorakis, Kambitsis & Laios (2001) *Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports*

⁴⁵ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 90

⁴⁶ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 96

viktig grundpelare i ett företags servicestrategi och viktigt för att skapa kundnöjdhet och bevara goda kundrelationer⁴⁷.

3.3.3 Kunden i främsta rummet

En kundorienterad verksamhet sätter kunden i främsta rummet och försöker hela tiden anpassa sig efter sina kunders behov. *Customer Relationship Management*, i fortsättningen CRM, är ett tillvägagångssätt som syftar till att skapa en förståelse om hur ett företag kan jobba för att behålla sina kunder och utveckla relationen med dem⁴⁸. Undersökningar visar att de flesta kunderna under sitt första år kostar företaget pengar och att det är först efter denna inledande period som de börjar generera intäkter till företaget. Det beror till viss del på att företaget inledningsvis måste locka till sig kunderna genom marknadsföring och reklam för att på så vis få information om vad kunderna vill ha⁴⁹.

CRM handlar om en interaktiv process där företaget skapar kundrelationer genom att använda och lära sig av den information de har om kunderna. Det är således viktigt för ett företag att veta vilka behov deras kunder har så att de kan skräddarsy lösningar för dessa behov. De kan på så vis förbättra kundnöjdheten och kundlojaliteten⁵⁰.

CRM kan användas som en modell där lönsamheten för specifika kunder analyseras. Företaget kan till exempel titta på om kunden är frekvent återkommande, hur många kronor han eller hon spenderar och deras livslängd som kund åt företaget⁵¹. Grönroos menar att lojala kunder bidrar till lägre relationskostnader vilket i sin tur leder till att företag kan ta ut ett högre pris för sina tjänster och därmed öka sina intäkter. En modell för lönsamhet i kundrelationer kan hjälpa ledningen inom ett företag att öka förståelsen för de mekanismer som påverkar en kunds lönsamhet för företaget. Grönroos har i samarbete med Storbacka och Strandvik tagit fram en modell (*Modell 3.1*) som omfattar fyra steg i kundrelationen som länkas samman och ger oss en bild av hur de påverkar varandra på vägen mot en lönsam

⁴⁷ <http://ieeexplore.ieee.org/stampPDF/getPDF.jsp?tp=&arnumber=05303545&isnumber=5300803&tag=1> 2011-04-28

⁴⁸

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14637154&volume=9&issue=5&articleid=843553&show=html> 2011-04-28

⁴⁹ Anderson & Kerr (2002) *Customer Relationship Management*. s 1

⁵⁰ Ji-Tsung, B. W. *et al.* (2009) s 57-58

⁵¹

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14637154&volume=9&issue=5&articleid=843553&show=html> 2011-04-28

kund⁵². Dessa steg kommer att förklaras närmare i de fyra kommande avsnitten.



Modell 3.1 Inspirerad av ”Modellen för lönsamhet i kundrelationer”⁵³

3.3.4 Från värde till kundtillfredsställelse

Från värde till kundtillfredsställelse är det första steget i modellen och visar hur kundens upplevda värde av det totala tjänsterbjudandet, kärntjänsten och tilläggstjänster, står sig i relation mot de *uppföringar* han eller hon förmått göra. För att en kund ska vara nöjd med *kvaliteten* på erbjudandet så krävs det att pris och relationskostnader inte utgör en alltför stor uppföring, och det avgör i sin tur kundtillfredsställelsen⁵⁴. Kundtillfredsställelsen leder till två effekter som kan länkas till nästa steg i modellen. En nöjd kund kan utveckla ett *engagemang* för tjänsteleverantören till följd av att de känner tillit hos den andra parten eller upplever att deras uppföringar håller en hög nivå. Kundtillfredsställelsen skapar också något som kallas *bindningar* mellan företag och kund⁵⁵. Grönroos menar att det finns ett antal olika faktorer som skapar band mellan företag och kund. Det kan vara geografiska, tekniska eller band av annan typ som skapar en relation mellan de två parterna. Det finns en risk för företaget att kunden lämnar ifall dessa bindningar försvinner⁵⁶.

3.3.5 Från kundtillfredsställelse till relationsstyrka

Nästa steg i modellen är *från kundtillfredsställelse till relationsstyrka* och enligt Grönroos har kundtillfredsställelsen en direkt positiv inverkan på relationsstyrkan. Kundtillfredsställelsen skapar också positiva effekter på kundens engagemang och de bindningar som skapas mellan de två parterna, vilket kan bidra till att skapa lojala kundrelationer. En stark relationsstyrka

⁵² Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 162-164

⁵³ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 163

⁵⁴ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 164

⁵⁵ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 164

⁵⁶ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 48

leder till att en kund överväger färre likartade alternativa lösningar för sitt ändamål. Den leder troligtvis också till färre kritiska servicemöten mellan kund och företag⁵⁷.

3.3.6 Från relationsstyrka till relationslängd

Från relationsstyrka till relationslängd är det tredje steget i modellen, och här länkas relationsstyrkan samman med relationslängden. Grönroos nämner två viktiga faktorer som en långvarig relation kan påverka positivt; *stamkundskoncentration* och *episodkonfiguration*. Stamkundskoncentration är en effekt av att företaget får en ökad tillgång till kundens resurser. De två parterna lär sig med tiden att anpassa sig till varandra på ett mer effektivt sätt och företaget kan således erbjuda kunden en mer skräddarsydd lösning. I en långvarig och stark relation begås även färre misstag vilket leder till ett minskat behov av service recovery. Som följd utvecklas en episodkonfiguration som innebär en mer kostnadseffektiv sammanställning av företagets tjänsteerbjudande. De kan på ett enklare och mindre kostsamt sätt producera tjänsten utan att det påverkar kundens upplevelse negativt⁵⁸.

3.3.7 Från relationslängd till lönsamhet i kundrelationen

Det sista steget i modellen är *från relationslängd till lönsamhet i kundrelationen* som visar hur relationens varaktighet går hand in hand med lönsamheten i kundrelationen. Relationslängden har en direkt positiv effekt på vinsten eftersom företaget kan minimera kostnaderna för anskaffning av nya kunder. Stamkundskoncentrationen kan också bidra till att öka företagets intäktsflöden för varje given kund och genom att kunna ta bort onödiga element i relationen såsom service recovery och besvarning av kundfrågor, kan företaget effektivisera tjänsten och göra förändringar utan invändningar från kunderna⁵⁹.

Om alla de nämnda stegen framgångsrikt länkas samman menar Grönroos att det bör leda till att kunderna upplever en förbättrad tjänstekvalitet i förhållande till de uppoffringar som tjänsten kräver, vilket resulterar i en förbättrad kundlönsamhet. Det finns dock fortfarande faktorer som kan påverka länkarna i modellen på ett negativt sätt. En konkurrent som erbjuder

⁵⁷ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 164-165

⁵⁸ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 165

⁵⁹ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 165

en ny teknisk lösning eller en aggressiv marknadsföring av ett lägre pris skulle till exempel kunna bidra till att kunden inte känner sig lika säker på sin nuvarande kundrelation⁶⁰.

3.3.8 Kundens delaktighet i värdeskapandet

”Today the customer is in charge and whoever is best at putting the customer in charge makes all the money”⁶¹

Stephen F. Quinn

Citatet ovan belyser vikten av att låta kunden vara delaktig i den värdeskapande processen. För att kunderna ska kunna bidra positivt med sitt deltagande i serviceprocessen så är det enligt Grönroos viktigt att företaget ger dem vägledning och talar om hur de bör agera. Ifall kunderna inte vet hur de ska agera kan tjänstekvaliteten försämrars⁶². Det handlar således om en gemensam produktionsaktivitet där företag och kund tillsammans skapar en lösning som medverkar till kundens värdeskapande⁶³.

En tjänst är något som vanligtvis produceras och konsumeras samtidigt, vilket Alvin Toffler beskrev med det talande uttrycket *”prosument”*, en kombination av producent och konsument⁶⁴. Evert Gummesson nämner att kunden inte bara är en mottagare utan bör av företaget ses som en partner i själva serviceprocessen⁶⁵. En sådan kund agerar samtidigt som en sorts marknadsförare, vilket genererar positiv uppmärksamhet åt företaget⁶⁶. Kunderna har speciella kompetenser och färdigheter som företaget bör dra nytta av. Företaget står inför två utmaningar då de ska säkerställa att kundernas färdigheter utnyttjas; dels att de attraherar och

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Zwick et al (2008) Putting consumers to work. s 164

⁶² Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 128

⁶³ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 196

⁶⁴ Normann (2001) När kartan ritars om affärslandskapet. s 119

⁶⁵ Gummesson (1993) Service Management: An evaluation and the future

⁶⁶ Normann (2001) När kartan ritars om affärslandskapet. s 122

behåller sina kunder och dels gäller det att skapa en öppen och kreativ kommunikationsmiljö där både parterna drar nytta av varandras kunskaper⁶⁷.

3.4 Den lojala kunden

För att mäta hur nöjda kunderna är menar Griffin att kundlojalitet ska mätas istället för kundnöjdhet⁶⁸. Detta ger en mer verklighetsförankrad bild än om endast kundnöjdheten mäts. För att en kund ska anses lojal ska han eller hon göra icke slumpmässiga inköp över en längre tid. En lojal kund vet också vad och från vem den vill konsumera⁶⁹. Möjligheten till merförsäljning av till exempel kringprodukter ökar också med lojala kunder⁷⁰.

När ett företag skapat goda kundrelationer behövs inte lika mycket resurser läggas till att skapa nya kundrelationer. Istället kan annat prioriteras som till exempel utbildning för personalen vilket kan öka deras motivation att jobba bra mot kunderna. En kund som skapar en relation med företagets anställda blir i större utsträckning också lojala. Att serva samma kunder är också enklare för de anställda då de får djupare förståelse för kundens krav och förväntningar och därför skapas en *win win-situation*⁷¹.

3.4.1 Fyra nyanser av kund

Vidare pratar Griffin om att kunder kan delas in i fyra grupper beroende på hur lojala de är. De konsumenter som inte skapar någon relation till tjänsterna eller företagen de handlar av ingår i gruppen *ingen lojalitet*. Det spelar ingen roll vem som erbjuder tjänsten eller hur mycket värde som skapas i tjänsteprocessen eftersom dessa kunder ändå inte kommer hålla sig lojala till företaget. Den grupp kunder som inte handlar ofta men är lojala ingår i gruppen *slö lojalitet*. De resonerar på det sättet att ”vi har alltid använt oss av detta så varför byta?”. Kundgruppen känner sig varken nöjda eller missnöjda med företaget och förknippar inte sig själva med det. Det går att öka köpfrekvensen och lojalitetsgraden hos dessa kunder genom att upplysa dem om fördelarna med just deras tjänst eller produkt och det kan vara värt att lägga tid och pengar på detta⁷². Kundgruppen som känner sig lojala till företaget men sällan handlar varor på grund av andra omständigheter kallas *latent loyalty*. Den bästa kundgruppen för företaget är *premium loyalty*. Här är kunden lojal mot företaget och konsumerar regelbundet.

⁶⁷ Zwick et al (2008) Putting consumers to work.

⁶⁸ Griffin (1995) Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it. s 14

⁶⁹ Griffin (1995) Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it. s 13

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Griffin (1995) Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it. s 14

⁷² Griffin (1995) Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it. s 23

Kunderna är stolta över att konsumera tjänsten och berättar det gärna för nära kära vilket är positivt för företaget⁷³.

3.5 Från en kund till en annan

För att ytterligare bidra till ökad kundlojalitet är det viktigt för företaget att uppmuntra kundtill-kund-relationer. Det är situationer som uppstår när kunderna har möjlighet att interagera med varandra. Om sådana möten är positiva ökar det värdet i kundernas upplevelse och kundens drivkraft att skapa en relation till företaget blir större⁷⁴. Martin & Pranter talar om olika sätt att öka kundinteraktionen i sin artikel *Compatibility Management: Customer-to-Customer relationships in service environments*. Där tar de upp ett flertal faktorer som företag själva kan påverka. Bland annat menar de att en homogenitet bland kunderna bidrar till ökat värde i upplevelsen då kunderna kan identifiera sig med varandra. Kundinteraktionerna ska underlättas med hjälp av den fysiska miljön och företaget får gärna initiera interaktion kunder emellan⁷⁵.

3.6 Word of mouth – den optimala marknadsföringen

Begreppet *Word of mouth* betyder att människor dagligen talar om de produkter eller tjänster som de varit i kontakt med på ett positivt eller negativt sätt. Positiv word of mouth kan få tydliga effekter och så kallade snöbollseffekter kan skapas då en person berättar om upplevelsen för två vänner som i sin tur berättar för fyra andra vänner och så vidare, vilket gynnar företaget i fråga⁷⁶. Word of mouth kan beskrivas som informell kommunikation människor emellan rörande ett företags tjänster eller produkter. Farrell talar om att människor använder word of mouth för att själva organisera sig och bygga sin egen uppfattning om framtida beslut⁷⁷. Trovärdigheten i word of mouth anses också som starkare än marknadsföring i annan form, som till exempel annonsering⁷⁸.

⁷³ Griffin (1995) *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. s 24

⁷⁴ Söderlund (2001) *Den lojala kunden*. s 145

⁷⁵ Martin & Pranter (1989) *Compatibility Management: Customer-to-Customer relationships in service environments*

⁷⁶ Mossberg & Johansen (2007) *Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin*. s 169

⁷⁷ Farrell (1998) *How it happen: Forecasting predictability in a chaotic marketplace*. s 33

⁷⁸ Mossberg & Johansen (2007) *Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin*. s 169

4. Empiriskt resultat

I detta kapitel kommer vi att redovisa resultatet från vår insamlade empiri. Till att börja med kommer vi sammanfatta enkätundersökningarna, dels den vi själva genomförde och dels den vi tog del av från HIF. Vidare sammanfattar vi de tre intervjuerna och avslutningsvis de tre observationerna.

4.1 En enkät bland medlemmarna

I oktober 2010 genomförde HIF en enkätundersökning bland sina medlemmar. Denna enkät kommer vi i fortsättningen benämna som enkätundersökning 1. De skickade ut enkäten till 8 545 personer och fick 1 545 svar vilket gav dem en svarsfrekvens på ca 18 procent. Av dessa var 81,3 procent män och 18,7 procent kvinnor och den största delen av de svarande befann sig mellan 21-40 år (36,6 procent) samt 41-60 år (41,5 procent). Av de tillfrågade gick 58,1 procent på fler än fem matcher per säsong medan 34 procent endast gick på mellan två till fem matcher per säsong.

Hela 73,2 procent av de svarande köper sina biljetter på ticnet.se som är biljettombud för HIF. Resterande köper sina biljetter på Olympia eller hos olika ATG-ombud. Det vanligaste färdssättet för att ta sig till Olympia är föga överraskande bilen med 60,8 procent. Knappt 20 procent väljer att gå till matcherna medan resterande tar sig dit genom tåg, buss eller cykel.

Det är mestadels genom HIF:s hemsida (31,8 procent) och den lokala tidningen Helsingborgs Dagblad (30 procent) som de svarande uppmärksammar att det är match. Drygt 10 procent fick reda på det genom en annan webbsajt och drygt 5 procent uppmärksammade det tack vare TV:n.

4.2 Vad tycker åskådarna?

Vi genomförde vår enkätundersökning vid två olika tillfällen. Vår enkätundersökning kommer vi fortsättningsvis att hänvisa till som enkätundersökning 2 (se bilaga 4). Vid det första tillfället befann vi oss utanför Olympia en timme innan matchstart. Den gången blev vår uppskattade svarsfrekvens omkring 20-30 procent. Då vi kände att denna siffra var relativt låg valde vi att vid det andra tillfället befinna oss inne på arenan och be folk fylla i enkäten innan matchen samt i halvtidspausen. Detta gav ett bättre resultat och vi uppskattar svarsfrekvensen till omkring 90 procent.

Den stora skillnaden på svarsfrekvensen kan förklaras med att vi vid det första tillfället försökte fånga kunderna utanför arenan. De upplevdes då stressade och ville troligtvis bara ta sig in på arenan för att hitta sin plats. Vid det andra tillfället blev kunderna tillfrågade inne på arenan när de var på plats och då kände de sig antagligen mer avslappnade och kunde ta sig tid.

Av 152 svarande var 109 st (72 procent) män och 43 st (28 procent) kvinnor. Med 36 procent var 20-29-åringarna den mest tillfrågade åldersgruppen. Därefter var det åldersgruppen 50+ med 20 procent samt gruppen 10-19 år med 19 procent som var störst.

De flesta svarande bodde max 0-2km (28 procent) eller 3-5km (27 procent) ifrån Olympia. En knapp femtedel (19 procent) bodde mer än 20km därifrån.

43 procent av personerna var medlemmar i HIF och en fjärdedel (25 procent) av de tillfrågade var medlemmar i någon supporterförening till HIF. För att få en fortsatt förståelse om vilka typer av supportrar som var med i undersökningen bad vi dem fylla i om de föredrog sittplats eller ståplats när de besökte Olympia. Fördelningen blev att 32 procent föredrog ståplats och 68 procent föredrog sittplats.

Antalet hemmamatcher per säsong som våra svaranden gick på varierade. Hela 37 procent gick på mellan 13-15 matcher och troligtvis hade flera av dessa människor säsongskort. 11 procent gick på 10-12 och samma procentsats gick på 7-9 matcher. En dryg femtedel (21 procent) gick på 4-6 matcher och slutligen gick 20 procent endast på 1-3 matcher per säsong.

En av frågorna i enkäten var hur viktig servicen var när den tillfrågade var i kontakt med HIF, till exempel vid biljettköp och klagomålshantering. Hela 70 procent ansåg att den var viktig, sex procent menade att den var avgörande medan 26 procent inte tyckte att den var så viktig. I enkäten hade vi skapat en del där de svarande fick välja i vilken grad olika faktorer påverkade upplevelsen när de besökte Olympia för att titta på fotboll. De fick fyra olika alternativ; *ingen alls, liten påverkan, stor påverkan och avgörande*.

Den första faktorn var vädret, där 60 procent menade att vädret inte påverkade alls eller hade liten påverkan. Endast 13 procent tyckte att vädret var en avgörande faktor och 27 procent tyckte att det hade en stor påverkan på upplevelsen. Fortsättningsvis så har motståndarna inte heller speciellt stor påverkan på upplevelsen då hela 69 procent menade att det hade en liten eller ingen påverkan. 29 procent tyckte att det hade stor påverkan medan endast 2 procent ansåg att det var en avgörande faktor för upplevelsen på Olympia.

En faktor som hade stor påverkan var kvaliteten på spelet. Över hälften (55 procent) svarade att det hade en stor påverkan och 6 procent menade att det hade en avgörande för deras upplevelse. 28 procent svarade att det hade en liten påverkan och 11 procent att det inte hade någon påverkan alls på upplevelsen.

Atmosfären och stämningen på arenan var det som visade sig vara den viktigaste upplevelsefaktorn. Av de svarande hade 59 procent svarat att den hade stor påverkan och 20 procent att det var en avgörande faktor. Endast 21 procent menade att atmosfären och stämningen hade en liten eller ingen påverkan alls. Vidare ställde vi frågan hur delaktiga de svarande anser sig vara i värdeskapandet av sin upplevelse. Där svarade 45 procent att de var delaktiga, 24 procent att de var väldigt delaktiga medan 31 procent svarade att de knappt var delaktiga eller att de inte deltog alls.

Matchresultatet var också det en betydande upplevelsefaktor där 14 procent menade att det var avgörande och 43 procent menade att det hade en stor påverkan. 30 procent menade att det hade en liten påverkan och endast 12 procent tyckte inte att resultatet påverkade upplevelsen det minsta.

För 50 procent av de svarande hade komforten på arenan stor påverkan eller var avgörande för upplevelsen. 34 procent menade att komforten hade en liten påverkan och 16 procent tyckte inte att den hade någon påverkan över huvudtaget.

Kringevenemang till matcherna hade inte speciellt stor påverkan på upplevelsen. Över hälften av de svarande (53 procent) menade att det hade en liten påverkan på deras upplevelse. 32 procent tyckte inte att det påverkade någonting och endast 15 procent tyckte att det hade en stor påverkan eller att det var avgörande för upplevelsen på Olympia.

Den sociala umgängesfaktorn var däremot viktig. 16 procent menade att den var avgörande och 59 procent ansåg att den hade en stor påverkan på upplevelsen. Vidare tyckte endast 25 procent att den endast hade en liten påverkan eller ingen alls.

Enligt 63 procent av de svarande hade biljettpriiset liten eller ingen påverkan på upplevelsen. 37 procent menade att det var en stor eller en avgörande faktor för dem.

Vi frågade också i hur stor utsträckning våra svarande pratade om HIF med sina bekanta i sin vardag. 7 procent svarade att de inte pratade om HIF alls, 31 procent att de pratade om dem då och då medan 62 procent pratade ofta eller väldigt ofta om HIF med sina bekanta.

I vår enkätundersökning frågade vi även om de tillfrågade kunde ge exempel på tillfällen då de upplevt god eller dålig service då de varit i kontakt med HIF. Det som nämndes i många av svaren när det handlade om goda serviceupplevelser var att kunderna upplevt ett trevligt bemötande av personalen på Olympia och då de varit i kontakt med HIF för köp av biljetter och säsongskort. På frågan om de tillfrågade har upplevt dålig service är det många som lämnat frågan blank eller svarat att de aldrig har upplevt dålig service. Det är dock en del kunder som menar att det har varit långa köer då de ska handla i halvtidspausen och ett par kunder anser att de har fått ett dåligt bemötande.

Vi ställde två avslutande frågor i enkäten som tog fasta på vad kunderna ansåg att HIF kunde förbättra kring sina hemmamatcher samt vad det är som får kunderna att återkomma till Olympia. När det gällde förbättringar kring HIF:s hemmamatcher var det många kunder som svarade att de ville ha bättre parkeringsmöjligheter runt Olympia, bättre engagemang från publiken för en ökad stämning, effektivare köhantering samt förbättringar på arenan. På frågan om vad som fick kunderna att återkomma till HIF:s hemmamatcher var det många som ansåg att stämningen och atmosfären var en starkt bidragande faktor till varför de kom tillbaka. En stor del av de tillfrågade menade också på att deras passion och hjärta för laget var den avgörande faktorn. Andra faktorer som påverkade kunder att återkomma till Olympia var bland annat väder, innehav av säsongskort, social gemenskap samt spelkvaliteten.

4.3 Intervjuer

Den här delen av resultatavsnittet kommer behandla de djupintervjuer som har genomförts med tre olika personer. Stefan Nilsson arbetar med försäljning och är ansvarig för souvenirverksamheten på Olympia och intervjun med honom utgår således från ett företagsperspektiv. Henrik Norrback är en lojal kund till HIF och ger oss inblick i hur han ser på värdeskapande och kundlojalitet. Emma Sjödahl hör till den grupp kunder som endast går på ett fåtal matcher varje säsong. Resultatet redogörs nedan i form av en sammanfattning av varje intervju och fortsättningsvis kommer intervjupersonerna endast benämnas med förnamn.

4.3.1 Henrik Norrback – den inbitna supportern

Henrik studerar vid Lunds Universitet i Helsingborg, har varit medlem i HIF sen flera år tillbaka och är även medlem i supporterföreningen Kärrnan. Det som från början fick Henrik

att få upp ögonen för HIF var när han år 1998 gick på matchen HIF – Chelsea. Sedan dess har han följt HIF och ett växande intresse gjorde att han sedan sex år tillbaka har sett varenda hemmamatch och har i tre år haft säsongskort på Olympia. Henrik berättar att han hamnade på södra läktaren genom sina två kompisar och han gillade att sjunga med i hejarramsorna. Efter två-tre år följde han med sin flickväns kusin till sjungande 37:an vilken han besöker än idag. Där blev han presenterad för två andra medlemmar som lärde honom olika hejarramsor.

Det han uppskattar med sjungande 37:an är att det alltid är fullsatt och bra tryck. Han anser att stämningen blir bättre tack vare taket som hjälper till att få ut ljudet över arenan och ser gärna att liknande tak byggs även på kortsidorna. Något annat Henrik tar upp är det sociala umgänget kring och under matchen. Han samlas ofta innan matchen med andra supportrar för att äta och dricka gott. Sedan tittar de på matchen tillsammans innan de lämnar arenan och skiljs åt. Denna gemenskap märker han av även när det inte är matchdag då han på olika Internetforum kan diskutera hejarramsor, spelare i laget och motståndare med andra supportrar på till exempel hemsidan *bakgatan.se* eller *Facebook*.

”Man betalar ju inte bara årskortet utan man gör ju det för sällskapet också, att man har kul med sina polare liksom /.../ om det är helgmatch blir det typ som en fest ju, fotbollsfest, det är bra.”

Henrik Norrback

Han berättar att han aldrig gått och ställt sig på sjungande 37:an ensam, utan att det är viktigt att titta på fotboll tillsammans med andra. Att klacken bidrar till stämningen på arenan är tydligt menar Henrik. Hela publiken dras med när klacken sjunger sånger och det höjer stämningen. Vad som skapar värde under matcherna är Henrik inte helt säker på, men han tycker att spelet i sig är viktigt. Det är anledningen till att han är på Olympia, men om det är fullsatt och bra stämning på arenan med en aktiv borta- och hemmaklack så höjer det stämningen och upplevelsen blir bättre.

Vid frågan om han upplever något negativt som kund svarar Henrik att det känns som att klubben motarbetar kunderna på sjungande 37:an lite grand. Saker som att den stora TV-skärmen är placerad utom synhåll för sjungande 37:an samt att tillträde till medlemspuben på östra läktaren inte längre är möjlig från sjungande 37:an gör att supportrarna där känner missnöje mot klubben. Något som är positivt är däremot hur HIF håller ständig kontakt med

sina medlemmar. Henrik uppskattar medlemsbrev som skickas hem och även erbjudanden via SMS och menar att det skapar en känsla av att HIF bryr sig om sina medlemmar.

4.3.2 Stefan Nilsson – ur klubbens perspektiv

Enligt Stefan byggs värdeskapandet kring HIF till största del genom kundens upplevelse på Olympia. Deras mål är att ge kunden en så bra upplevelse som möjligt så att han eller hon vill återvända. I dagsläget har HIF en kundstock på 6 000 personer som går på alla matcher men sedan menar Stefan att publiken är kräsen. Enligt honom är det svårt att få hit publiken om det inte är ett derby eller en stormatch.

För HIF är goda kundrelationer viktigt och de jobbar mot medlemmar, säsongskortsinnehavare och sponsorer för att skapa en god relation. Exempelvis skickar de ut erbjudanden till medlemmarna och har kontakt med säsongskortsinnehavarna flera gånger årligen. Stefan nämner dock att de kan bli mycket bättre på detta. Efter att ha varit på en studieresa i England där han bland annat träffade representanter för fotbollsklubben Queens Park Rangers tog han lärdom av deras strategi. De satsade nästan allt på att tillfredsställa den redan befintliga kunden till den grad att kunden själv lockade till nya kunder i form av vänner och bekanta. Stefan tar också upp att servicemötet face-to-face med kunden försvinner mer och mer inom branschen. Fler kunder väljer att höra av sig på e-mail och telefon om de har någon fråga eller vill ha hjälp med något.

Användningen av sociala medier så som Facebook har HIF jobbat aktivt med i snart ett år. De har en HIF-sida med knappt 11 000 medlemmar där dessa enkelt kan ställa frågor och få snabba svar. Stefan menar att attityden hos Facebook-medlemmarna förändras till det bättre eftersom de inte kan vara anonyma i sina åsikter.

”Det är ett väldigt bra debattforum där man får mycket tankar och idéer.”

Stefan Nilsson, HIF

Stefan klargör att de inom HIF:s organisation är väl medvetna om att det är service de jobbar med men påpekar att service inte är det självklara ordet som folk relaterar till när de tänker på fotboll. Stefan trycker också på att de är snabba att agera vid klagomål. För HIF är det viktigt att kunderna får en bra första upplevelse på Olympia och då menar Stefan att det är viktigt att man utbildar personalen som jobbar vid insläpp, visitering och kioskförsäljning.

”Vi jobbar ju på att det ska vara en bra första upplevelse här på Olympia.”

Stefan Nilsson, HIF

Något som HIF har satsat på de senaste åren är att göra det lättare för kunder att köpa sina biljetter på Internet, genom hemsidan ticnet.se. Detta är något som har blivit väldigt populärt, vilket inte minst visade sig i HIF:s enkätundersökning.

För att locka fler kunder till Olympia tror Stefan att de kan jobba mer med stämningen på arenan samt att ta ännu mer avstånd från fotbollsvåldet. Stefan menar också att HIF försöker jobba mer för ett ”familjens Olympia”. Ett steg mot detta är den planerade utbyggnaden av Olympia, där HIF för tillfället ligger i förhandlingar med kommunen om ett samarbete. Planen är att bygga en modernare arena med fler faciliteter än vad det finns i dagsläget, till exempel en större shop, en sportbar och en nyare restaurang.

Kring vissa matcher anordnar HIF evenemang som till exempel *Tjejdagen*, där det är underhållning och uppträdanden innan och efter matchen. De har också något som kallas *Föreningsdagen*, som brukar genomföras under den sista hemmamatchen för säsongen. Alla Skånes pojk- och flicklag får en inbjudan till eventet och tanken är de ska fira sin säsongsavslutning i samband med matchen.

4.3.3 Emma Sjödahl – den potentiella kunden

”När jag var yngre så höll jag på Göteborg, men nu har det väl blivit så att jag har följt HIF mer och mer och man läser om dem i tidningen så, och jag har bättre koll på HIF-spelarna än vad jag har på Göteborg-spelarna, så jag känner väl att jag är mer HIF-supporter nu, men jag har inte varit det hela mitt liv”

Emma Sjödahl

Närheten till Olympia har gjort att Emma går på fler HIF-matcher och hon säger också att hennes intresse har ökat i takt med att hon lärt sig mer om spelarna och laget. Arenan är en annan positiv faktor som skapar värde för Emma då hon går på match och vädret tillsammans med stämningen på läktaren bidrar till en förhöjd kvalitet av upplevelsen. Emma tycker att studentpriser är bra och halva priset på biljetterna är en anledning till att besöken på Olympia blivit mer frekventa. För att inte påverka upplevelsen negativt så är det enligt Emma viktigt

med ett trevligt bemötande och god service. På frågan om vad som skapar värde för henne svarar Emma:

”Ja men då vill jag alltså att det ska vara bra väder, underhållande fotboll, härlig stämning, det är viktigt och om det är det så är jag nöjd med min upplevelse”

Emma Sjödahl

Sjungande 37:an bidrar enligt Emma till att stärka helhetsintrycket av upplevelsen och gör att man som åskådare kommer in i matchen. Emma anser att den ökade effektfullheten leder till att hon själv blir mer delaktig i matchen genom att hon skriker och applåderar tillsammans med resten av åskådarna. För att öka engagemanget och bidra till att förbättra stämningen föreslår Emma att HIF innan matchstart kan lägga ut papperslappar i lagets färger, som publiken sedan håller upp när spelarna kommer in. Ett sådant läktararrangemang skulle enligt Emma kunna öka både delaktigheten och höja atmosfären.

Vad gäller kringevenemang menar Emma att hon gärna ser att det finns någon form av underhållning då spelet inte är igång, och föredrar i sådana fall att ha det i halvtidspausen.

Emma är själv aktiv inom fotbollen och säger att HIF:s matcher ofta krockar med hennes egna, men den här säsongen har hon kunnat gå på fler hemmamatcher än förra säsongen. Emma nämner att hon brukar kolla på den stora skärmen utanför Olympia då hon kör till och från träning för att se när HIF spelar nästa hemmamatch. Det är först sedan två år tillbaka som hon har börjat följa HIF aktivt men ser inte sig själv som någon inbiten supporter än så länge.

4.4 Observationer

För att undersöka hur kunder som går på HIF:s hemmamatcher beter sig valde vi att göra tre observationsstudier där vi följde de observerade cirka tio minuter innan match till dess att matchen var slut och de lämnade arenan. Målet var att observera tre olika typer av kunder för att kunna urskilja olika beteenden. En av de observerade var en hängiven kund som stod i HIF:s klack, den sjungande 37:an. De andra två observerade var en man i mitten av 20-årsåldern och en kvinna i 40-årsåldern som befann sig på sittplats på Olympias östra läktare. Observationerna gjordes vid två olika tillfällen. Nedan har vi gjort en sammanfattande redogörelse för våra observationer.

4.4.1 Observation A – två timmar i klacken

Den första observationen ägde rum på Olympia den första maj då HIF spelade mot Häcken. Mannen, som i efterföljande kapitel kommer refereras till som observationsperson A, var strax under tjugo år gammal och stod på den sjungande 37:an som endast får tillrädas av lagets egna supportrar. Han var klädd i en röd t-shirt med HIF:s klubbmärke på bröstet och viftade inledningsvis med en HIF-flagga. När spelarna kom in på planen applåderades detta kraftigt av och när speakern sen presenterade alla spelare i laget så var han med och skrek ut efternamnet på varje spelare. Den observerade visade stort engagemang i matchen och var hela tiden med i alla sånger och hejarramsor. Han visade också mycket känslor genom sitt ansiktsuttryck beroende på hur det egna laget presterade för stunden. Efter 30 minuter visades ett mål på storbildsskärmen ifrån en annan match som pågick samtidigt. Det var Elfsborg, en stor konkurrent till HIF, som släppte in ett mål mot IFK Norrköping. Den observerade stämde då in i ett stort jubel tillsammans med de andra supportrarna på sjungande 37:an. Då HIF släppte in ett mål i andra halvlek visade den observerade stor besvikelse, men det nedstämda humöret ersattes snabbt med euforisk glädje då HIF kvitterade några minuter senare. Han firade tillsammans med resten av klacken och kramades med personerna som han stod bredvid. I slutet av matchen försökte den observerade att mana på åskådarna som stod på den södra läktaren snett nedanför honom genom att försöka få dem att stämma in i klackens sång. När matchens slutsignal gick var det många som skyndade sig ut från arenan, men den observerade stannade kvar för att tacka laget.

4.4.2 Observation B & C – fotbollsfesten

De två andra observationerna ägde rum den nionde maj då HIF spelade mot Gefle. De två observerade, som var en kvinna i 40-årsåldern och benämns i fortsättningen som observationsperson B samt en man i mitten av 20-årsåldern, som i fortsättningen benämns som observationsperson C, tittade på matchen från sittplats. Det märktes att de inte hade samma relation till HIF som observationsperson A. Istället för att sjunga med i hejarramsor så applåderade de sporadiskt då HIF gjorde något bra.

Observationsperson B tycktes inte vara en van kund med tanke på att hon flitigt tittade i matchbladet för att se vad de olika spelarna hette. Hon konverserade lite då och då med personen som satt bredvid henne och det var märkbart att hon levde sig in mer och mer i matchen tillsammans med resten av publiken då HIF började spela allt bättre. Observationsperson C sneglade ofta bort mot HIF:s klack när de började sjunga och verkade

ryckas med i stämningen. Han visade också ibland för sina kompisar med olika gester hur han hade velat att laget skulle anfalla.

När HIF misslyckades med en frispark kastade sig observationsperson B bakåt i besvikelse och tog sig för huvudet. I samma situation reagerade observationsperson C genom tydliga gester samt en och annan svordom. I halvtidsvilan gick observationsperson C och hans vänner iväg till medlemsbaren. Väl där beställde de in varsin öl och en skål med nötter. De samtalande och skålade om vartannat.

Observationsperson C och hans vänner kom tillbaka till sina platser ett par minuter in på den andra halvleken och han levde sig genast in i matchen på ett annat sätt. Observationsperson B fortsatte att konversera med personen till höger om henne. När HIF gjorde ytterligare ett mål ställde hon sig upp och skrek ut sin lycka samtidigt som hon applåderade.

I slutet av matchen ryckte observationsperson C upp sina vänner från sina stolar för att ge HIF stående ovationer under de sista minuterna. Vissa delar av publiken började bege sig hemåt men observationsperson B valde också att ställa sig upp och applådera spelarna. När matchen var slut tog hon sin ryggsäck, lämnade arenan och gick hemåt. Däremot stannade observationsperson C kvar på arenan och rörde sig bort till klacken för att tacka spelarna en sista gång. När han senare lämnade arenan med sina vänner pratade han i sin mobiltelefon med en annan bekant där han diskuterade matchen.

5. Analys av empiriskt material

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån ett kvantitativt- och ett kvalitativt perspektiv. Den kvantitativa analysen genomförs med hjälp av svaren från enkätundersökningarna medan den kvalitativa analysen grundas på djupintervjuerna samt observationerna. I genomförandet av analysen ställer vi vårt empiriska resultat mot vår teoretiska referensram. Detta ger oss ett underlag till den avslutande delen i denna uppsats.

5.1 Sjungande 37:an – mer än bara fotboll

En av de tre huvudkomponenterna inom märkesgemenskapen är *ett gemensamt vetande* där Bengtsson & Östberg tar upp vi-känslan och samhörigheten hos medlemmarna⁷⁹. Från intervjun med Henrik framkom det att denna vi-känsla bland annat skapades på sjungande 37:an där åskådarna tillsammans sjöng hejarramsor⁸⁰. Under en av observationerna visade observationsperson C indikationer på denna vi-känsla då han ständigt sneglade mot klacken och klappade med i en del av hejarramsorna⁸¹.

Det framkom i intervjun med Henrik att han ofta mötte upp andra supportrar innan matchstart för att ladda upp inför matchen⁸². Detta skapar det triangulära sociala fenomen som Bengtsson & Östberg kallar konsument-märke-konsument då en social relation växer fram mellan kunderna tack vare deras gemensamma intresse för märket⁸³. Detta stärks av resultatet i enkätundersökningen som genomfördes bland åskådarna på Olympia där det framkom att en del kunder ansåg att den sociala gemenskapen var det som gjorde att de återvände till Olympia⁸⁴.

Bengtsson & Östberg nämner två huvudsätt i vilket det moraliska ansvaret uttrycks; *integreringen av nya medlemmar* samt *att instruera nya medlemmar inom märkesgemenskapen*⁸⁵. Henrik nämner att han blev introducerad till sjungande 37:an av sin flickväs kusin som redan var en etablerad medlem. Han berättar också i intervjun att han där blev presenterad för andra medlemmar som stod på samma läktarsektion och lärde honom olika hejarramsor⁸⁶.

HIF har sedan ett år tillbaka varit aktiva på det sociala nätverket Facebook där de har en egen sida. Denna sida, med knappt 11 000 medlemmar, är till för att HIF:s kunder ska kunna uppdatera sig på de senaste nyheterna kring klubben samt kunna använda det som ett debattforum. Nya medlemmar kan snabbt få svar på frågor, dels av företaget men också från

⁷⁹ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 81

⁸⁰ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

⁸¹ Observation C, 2011-05-09

⁸² Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

⁸³ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 82

⁸⁴ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

⁸⁵ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 88-89

⁸⁶ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

mer etablerade och kunniga medlemmar⁸⁷. Det här bidrar till det moraliska ansvar som mer etablerade medlemmar har gentemot andra gemenskapsmedlemmar⁸⁸.

Observationsperson A kan ses som det Bengtsson & Östberg kallar för fullvärdig medlem. De menar att *legitimiteten* är en gradskala som skiljer de hängivna anhängarna från de med en mer marginell existens till klubbmärket⁸⁹. Observationsperson A bar en tröja med HIF:s klubbmärke på bröstet och var under hela matchen aktiv genom att sjunga med i HIF:s hejarramsor⁹⁰. Emma nämner i intervjun att hon inte riktigt ser sig själv som en inbiten supporter men att hon under de två senaste åren har börjat följa HIF mer aktivt⁹¹. För att uppnå fullvärdig medlemskap behöver hon således lära sig och uppskatta historien och kulturen kring klubben, samt ta del av de ritualer och traditioner som hör klubben till⁹².

Inom märkesgemenskapen handlar det inte bara om att lyfta fram sitt eget märke utan också att kritisera och baktala konkurrenter⁹³. Henrik talar om den rivalitet som finns mellan HIF och den lokala konkurrenten Malmö FF. Han menar att en stor del av värdet i upplevelsen består av att sjunga nedlåtande ramsor om motståndarna. Det här kan enligt Henrik också bidra till en ökad stämning då hemma- och bortaklacken ständigt försöker överrösta varandra⁹⁴. Den oppositionella märkesgemenskapen visade sig även under den första observationen då åskådarna på sjungande 37:an jublade när den stora konkurrenten Elfsborg släppte in ett mål mot IFK Norrköping⁹⁵.

5.2 När kunden står i centrum

Stefan talar om att HIF jobbar med värdeskapande inom sin organisation och att deras mål med detta är att erbjuda kunderna en serviceupplevelse som gör att de återkommer och blir lojala kunder⁹⁶. Då Normann beskriver det nya tjänstesamhälle som växt fram under de senaste decennierna pratar han också om att företagen började fokusera på att bygga varaktiga kundrelationer. Vidare tar han upp betydelsen av att differentiera sig genom att erbjuda

⁸⁷ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

⁸⁸ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 89

⁸⁹ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 83

⁹⁰ Observation A, 2011-05-01

⁹¹ Emma Sjö Dahl, Intervju 2011-05-10

⁹² Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 83

⁹³ Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006) *Märken och Människor*. s 84-85

⁹⁴ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

⁹⁵ Observation A, 2011-05-01

⁹⁶ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

bitjänster som kompletterar själva kärntjänsten för att ytterligare öka värdet på tjänsten⁹⁷. I enkätundersökning 2 var det endast 15 procent som ansåg att kringevenemang runt matchen hade en stor eller avgörande påverkan på deras upplevelse, vilket visar på att denna typ av kompletterande tjänst inte skapar något mervärde för större delen av kunderna⁹⁸. Däremot nämner Emma och en del av de tillfrågade i enkätundersökning 2 att de ser positivt på underhållning i halvtidspausen och det visar på att det ändå finns en värdehöjande faktor för en del kunder⁹⁹.

På grund av den ökade försäljningen av matchbiljetter via Internet, där nästan tre utav fyra kunder köper sina biljetter via ticnet.se¹⁰⁰, menar Stefan att det personliga servicemötet med kunden försvinner allt mer. Vill kunder ha hjälp eller ställa frågor så kontaktar de hellre företaget via telefon eller e-mail¹⁰¹. Det betyder att den första interaktionen som kallas ”sanningens ögonblick” på ett sätt faller bort. Detta bör annars anses som ett gyllene tillfälle för tjänsteleverantören att för första gången erbjuda kunden en tillfredsställande tjänsteupplevelse¹⁰². Stefan poängterar dock i intervjun att HIF är medvetna om att de verkar inom servicebranschen och kundens första möte med företaget är viktigt. Det är därför enligt Stefan viktigt att personalen som arbetar med exempelvis biljettinsläpp, visitering eller kioskförsäljning får någon form av serviceutbildning¹⁰³.

Till följd av allt färre servicemöten mellan kund och företag minskar även antalet kritiska händelser. Dessa kritiska händelser uppstår då kundens upplevelse uppfattas som antingen positiv eller negativ i förhållande till deras förväntningar¹⁰⁴. Enligt enkätundersökning 2 svarade nästan 80 procent att de ansåg att servicen var viktig eller avgörande då de var i kontakt med HIF vid exempelvis biljettlöp eller klagomålshantering vilket visar på betydelsen av god service¹⁰⁵. Stefan förklarar närmare i intervjun att HIF är oerhört måna om att de inom organisationen är snabba på att besvara eventuella klagomål från kunder, vilket enligt Hong et al är en mycket viktig beståndsdel för att företaget ska kunna behålla sina kunder då de begått

⁹⁷ Normann (2001) När kartan ritar om affärslandskapet. s 34

⁹⁸ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

⁹⁹ Emma Sjödahl, Intervju 2011-05-10

¹⁰⁰ Enkätundersökning 1, 2010-10-19

¹⁰¹ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

¹⁰² Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 90

¹⁰³ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

¹⁰⁴ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 96

¹⁰⁵ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

misstag i serviceprocessen¹⁰⁶. Även Kandampully tar upp betydelsen att som företag leverera högkvalitativ service till sina kunder. Han menar att detta är en nyckel till framgång då kundernas efterfrågan på god service ständigt ökar¹⁰⁷.

Grönroos belyser vikten av att företagen är överens med kunderna om vad det är som skapar värde och hur kvalitet bör definieras, eftersom det är kunderna som avgör hur nöjda de är med tjänsten¹⁰⁸. I enkätundersökning 2 svarade ett stort antal av de tillfrågade att de var nöjda med bemötandet från personalen på Olympia och det var endast ett fåtal som ansåg att de upplevt dålig service¹⁰⁹, vilket tyder på att majoriteten av HIF:s kunder anser sig vara nöjda med företagets servicekvalitet.

För att HIF och andra fotbollsklubbar inte ska behöva ödsla resurser på kvalitetsförbättringar som inte kommer leda till ökad servicekvalitet, är det viktigt att de är noggranna med uppföljningen av kundernas åsikter¹¹⁰. I enkätundersökning 2 framgår det att en del av HIF:s kunder inte är riktigt nöjda med att de får stå länge i kö under halvtidspausen och att de tycker att parkeringsmöjligheterna borde förbättras¹¹¹. Tidigare studier visar att de kunder som har upplevt problem med tjänsten och inte fått det löst inte är lika tillfredsställda med servicekvaliteten som de kunder som aldrig upplevt något problem med tjänsten¹¹². Det ligger således i HIF:s intresse att se över kundernas synpunkter på företagets tjänsteerbjudande och vilka förbättringar som kan göras för att öka kundtillfredsställelsen.

En stor del av de tillfrågade i enkätundersökning 2 menade att stämningen och passionen för klubben var starkt bidragande faktorer till varför de återkom till Olympia¹¹³. Samtidigt var det även många av de tillfrågade som menade på att publikens engagemang under matcherna kan bli bättre¹¹⁴, vilket tyder på att det är en viktig fråga för HIF och att det är något som de kan förbättra ytterligare för att öka kundtillfredsställelsen. Något som HIF däremot inte kan påverka är vädret som enligt en del av de tillfrågade var en betydande faktor till varför de

¹⁰⁶ <http://ieeexplore.ieee.org/stampPDF/getPDF.jsp?tp=&arnumber=05303545&isnumber=5300803&tag=1>
2011-04-28

¹⁰⁷ Kandampully (1998) Service Quality to Service Loyalty: A relationship which goes beyond customer services

¹⁰⁸ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring, s 81

¹⁰⁹ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

¹¹⁰ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring, s 81

¹¹¹ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

¹¹² Theodorakis, Kambitsis & Laios (2001) Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports

¹¹³ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

¹¹⁴ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

skulle komma tillbaka till Olympia och enligt 40 procent hade vädret stor eller avgörande påverkan på upplevelsen¹¹⁵.

5.3 Ett säsongskort tack

Det är viktigt för företagen att de jobbar med att bygga långvariga kundrelationer för att på så vis öka sin lönsamhet¹¹⁶. Stefan menar att deras kundstock på ungefär 6 000 kunder kommer till varje match, men problematiken ligger i att få resterande kunder att komma på fler matcher. Han poängterar att HIF är måna om att bevara goda relationer med sina kunder och att de jobbar aktivt med att underhålla kontakten med medlemmar, säsongkortsinnehavare och sponsorer¹¹⁷. Henrik som har säsongskort sedan ett par år tillbaka bekräftar delvis detta påstående då han berömmar HIF genom att berätta hur han uppskattar de medlemsbrev och erbjudanden som de sänder ut till sina medlemmar. Däremot anser han att HIF inte riktigt bryr sig om sjungande 37:an trots att de anses vara lagets mest hängivna supportrar. Detta menar Henrik bidrar till missnöje och en känsla av särbehandling¹¹⁸. Ji-Tsung belyser vikten av att ha god kännedom om sina kunders behov för att på så vis kunna skraddarsy lösningar åt kunderna för att öka kundtillfredsställelsen och kundlojaliteten¹¹⁹.

Modellen för lönsamhet i kundrelationer kan visa på betydelsen av en god kundrelation för en fotbollsklubb som HIF. Det första stadiet i kundrelationen handlar om hur kunden värderar sin upplevelse av tjänsten i förhållande till uppoffringen som gjorts, där exempelvis prissättning är en faktor¹²⁰. Enkätundersökning 2 visar dock att mer än 60 procent anser att biljettpriset har en liten eller ingen påverkan alls på upplevelsen, vilket tyder på att de anser att värdet i upplevelsen överstiger deras uppoffringar, i det här fallet biljettpriset¹²¹. Emma säger att hennes besök på Olympia har blivit mer frekventa tack vare att HIF erbjuder halva priset för studenter, vilket visar på att hon värderar upplevelsen högre då ett lägre biljettpris erbjuds¹²².

Engagemang är en effekt som skapas av kundtillfredsställelsen¹²³, vilket syns tydligt vid observation A. Observationsperson A visar under en hel match ett tydligt engagemang genom

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 162-164

¹¹⁷ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

¹¹⁸ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹¹⁹ Ji-Tsung, B. W. *et al* (2009) s 57-58

¹²⁰ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 164

¹²¹ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

¹²² Emma Sjö Dahl, Intervju 2011-05-10

¹²³ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 160

att ständigt sjunga med i hejarramsor och efter matchen stannar han kvar för att tacka laget¹²⁴. En annan effekt som uppstår till följd av kundtillfredsställelse är så kallade *bindningar*, vilket exempelvis kan vara en geografisk bindning¹²⁵. I enkätundersökning 2 svarar strax över hälften av de tillfrågade att de har max fem kilometer till Olympia, vilket bör anses som ett relativt kort avstånd till arenan¹²⁶. Emma berättar att hon tidigare i sin uppväxt har följt ett annat fotbollslag men närheten till Olympia har gjort att hon allt oftare går på HIF:s hemmamatcher och följer laget mer aktivt och detta tyder på att det geografiska läget skapar en bindning mellan företag och kund¹²⁷.

När kunderna börjar känna en återkommande tillfredsställelse finns det enligt Grönroos stor chans att detta leder till en ökad relationsstyrka¹²⁸. Henrik är ett tydligt exempel på en kund som successivt stärkt sin relationsstyrka till HIF. När han var yngre såg han en match mellan HIF och Chelsea och sedan dess har relationsstyrkan vuxit sig starkare vilket resulterat i att han sedan tre år tillbaka har haft säsongskort till matcherna samt att han innehar medlemskap i både HIF och i supporterföreningen Kärnan¹²⁹. Grönroos nämner också att risken för att kunderna ska söka sig till en konkurrent minskar i takt med att relationsstyrkan förstärks¹³⁰. Den hängivenhet som Henrik och observationsperson A visar gentemot HIF tyder på att deras relationsstyrka borde vara så pass stark att de inte funderar på att byta till en konkurrent¹³¹.

Då relationen stärks mellan kund och företag innebär det således en positiv inverkan på relationslängden vilket i sin tur kan ha gynnsamma effekter på det som Grönroos benämner som *stamkundskoncentration* och *episodkonfiguration*¹³². Stamkundskoncentrationen är i HIF:s fall en effekt av de kontinuerliga intäcksströmmarna som kommer från deras kundstock vilket bidrar till att de får en ökad tillgång till kundernas resurser, och enligt Stefan har HIF en god kontakt med sina säsongskortsinnehavare som bör leda till att de så gott det går kan anpassa sitt tjänsteerbjudande efter kundernas behov¹³³. Biljettförsäljningen via ticnet.se används enligt enkätundersökning 1 av nästan 75 procent av HIF:s kunder och det kan ses

¹²⁴ Observation A, 2011-05-01

¹²⁵ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 48

¹²⁶ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

¹²⁷ Emma Sjö Dahl, Intervju 2011-05-10

¹²⁸ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 164-165

¹²⁹ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹³⁰ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 165

¹³¹ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹³² Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 165

¹³³ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

som en positiv effekt på episodkonfigurationen som innebär att tjänsten kan produceras till en lägre kostnad, tack vare mindre personalkostnader, utan att påverka kunden negativt¹³⁴.

En god och långvarig kundrelation bör i slutändan leda till lönsamhet för företaget och Grönroos menar att det handlar om att kundens värde av upplevelsen måste vara högre än de uppoffringar de tvingas göra¹³⁵. För HIF gäller det följaktligen att fortsätta på den inslagna vägen genom att hålla en god kontakt med sina kunder. Dessutom nämner Stefan att de ska göra större satsningar för att öka och bevara kundtillfredsställelsen hos deras mesthängivna kunder¹³⁶. Henrik anser att han och andrahängivna kunder på sjungande 37:an blir särbehandlade av HIF och det är till exempel något som klubben borde se över, då det kommer till att bevara goda kundrelationer¹³⁷.

5.4 Ju mer vi är tillsammans, ju gladare vi blir

I artikeln *Compatibility Management: Customer-to-Customer relationships in service environments* tar Martin & Pranter upp olika sätt att öka interaktionen kunderna emellan. De menar bland annat att homogenitet bland kunderna ökar chansen till interaktion¹³⁸ och i intervjun med Henrik berättar han att säsongskortet han köpt ger honom en plats bland andra likasinnade supportrar på sjungande 37:an som tillsammans bildar hejklacken på arenan. Vid observation A framkommer det att kund-till-kund-relationer ständigt pågår bland åskådarna på sjungande 37:an¹³⁹. Detta är även tydligt under observation B och C där åskådare pratar med varandra och utbyter tankar kring matchens händelser¹⁴⁰.

HIF har även en medlemsbar i anslutning till den östra läktaren¹⁴¹ som är välbesökt under matchens halvtidspaus¹⁴². Detta är ett exempel på hur HIF har anpassat den fysiska miljön för att underlätta kund-till-kund-relationer. Endast personer med medlemskort får besöka medlemsbaren vilket skapar en homogen kundgrupp¹⁴³.

¹³⁴ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 165

¹³⁵ Grönroos (2008) Service Management och marknadsföring. s 165

¹³⁶ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

¹³⁷ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹³⁸ Martin & Pranter (1989) *Compatibility Management: Customer-to-Customer relationships in service environments*

¹³⁹ Observation A, 2011-05-01

¹⁴⁰ Observation B & C, 2011-05-09

¹⁴¹ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹⁴² Observation C, 2011-05-09

¹⁴³ Observation C, 2011-05-09

Henrik berättar vidare i sin intervju hur han uppskattar kontakten HIF har med sina medlemmar. Ett exempel han tar upp är att bli inbjuden till HIF-träffar som sker någon gång varje år. Det han talade om var en träff på en lokal i stan där HIF såg till att deras medlemmar kunde äta, dricka och vara med vid lanserandet av den nya matchtröjan¹⁴⁴. Här är åter ett exempel på hur HIF initierar interaktion mellan sina kunder¹⁴⁵. Förutom aktiviteter som dessa finns även den tidigare nämnda Facebook-sidan där medlemmarna kan interagera med varandra. Denna typ av Internetbaserade forum menar Henrik är intressant, kul och skapar ett extra värde som support¹⁴⁶.

För att ytterligare öka möjligheten för sina kunder att interagera med varandra planerar HIF en utbyggnad av Olympia. Förutom en nyare restaurang än den som finns där nu ska även en sportbar byggas samt att shopen ska byggas ut från sin ursprungliga storlek¹⁴⁷. Kundernas behov av interaktion sinsemellan framkommer tydligt i enkätundersökning 2, där 75 procent svarat att det sociala umgänget har stor påverkan eller är avgörande i deras besök på Olympia¹⁴⁸. Henrik tar också upp det missnöje människorna som står på sjungande 37:an känner med att inte längre ha tillgång till medlemsbaren och detta kan ses som en punkt där HIF inte i största utsträckning erbjuder de fysiska förutsättningarna för kundinteraktion till sina kunder.

5.5 Ryktet går...

Mossberg & Johansen redogör för *word of mouth* i sin bok *Storytelling* och menar att det är när människor talar med andra människor om produkter eller tjänster de konsumerat eller funderar på att konsumera¹⁴⁹. Resultatet av enkätundersökning 2 visar att 29 procent väldigt ofta talar om HIF med sina bekanta. Att många av dessa människor sprider ryktet om HIF via word of mouth är därmed troligt och skulle det vara positiv word of mouth som sprids är detta bra för HIF då trovärdigheten för word of mouth som marknadsföringsverktyg betraktas som starkare än till exempel planerad kommunikation som annonsering eller reklam¹⁵⁰.

¹⁴⁴ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹⁴⁵ Martin & Pranter (1989) *Compitability Management: Customer-to-Customer relationships in service environments*

¹⁴⁶ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹⁴⁷ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

¹⁴⁸ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

¹⁴⁹ Mossberg & Johansen (2007) *Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin*. s 169

¹⁵⁰ Ibid

Farrell menar att människan använder word of mouth för skapa sin egen uppfattning och lägga en grund för ett framtida beslut om att konsumera eller inte konsumera¹⁵¹. Henrik berättar i sin intervju att anledningen till att började stå på södra läktaren var genom sina kompisar som pratat om HIF och att han sedan tagit beslutet att följa med på en match¹⁵². Att det finns mycket att prata om kring HIF och tjänsten de erbjuder visar sig under observation C då observationsperson C direkt efter avslutad match ringde upp en bekant och talade med honom hela vägen från arenan om hur matchen varit och annat relaterat till HIF¹⁵³.

5.6 Skillnaden mellan Henrik och Emma

Griffin menar att lojaliteten hos ett företags kunder kan delas in i fyra grupper. Den mest eftertraktade gruppen hos företag är *premium loyalty*¹⁵⁴ och för HIF är det de 6 000 personer som besöker varje match. Henrik är även han ett exempel på en kund som tillhör gruppen *premium loyalty*. Han är lojal mot HIF och konsumerar regelbundet samtidigt som det är något han är stolt över och han låter gärna andra människor i hans närhet få veta det vilket leder till en positiv *word of mouth* för HIF¹⁵⁵.

Till skillnad från Henrik tillhör Emma gruppen *slö lojalitet* vilken kännetecknas av att kunderna inte konsumerar så ofta som de skulle kunna men att de är lojala när de väl konsumerar. Här menar Griffin att köpfrekvensen kan ökas och att företaget måste visa på fördelarna med tjänsten samt att det rent ekonomiskt kan vara lönsamt att satsa kapital för att få denna kundgrupp att konsumera oftare¹⁵⁶. Både enkätundersökning 1 och 2 visar på problemet de har att få sina kunder att konsumera oftare. Hela 40 procent besöker Olympia fem gånger eller färre varje säsong¹⁵⁷. Den siffran kan jämföras med *premium loyalty*-kunderna som besöker Olympia 15 gånger under samma period.

¹⁵¹ Farrell (1998) How it happen: Forecasting predictability in a chaotic marketplace. s 33

¹⁵² Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹⁵³ Observation C, 2011-05-09

¹⁵⁴ Griffin (1995) Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it. s 24

¹⁵⁵ Mossberg & Johansen (2007) Storytelling: marknadsföring i upplevelseindustrin. s 169

¹⁵⁶ Griffin (1995) Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it. s 23

¹⁵⁷ Enkätundersökning 1 och 2, 2010-10-19, 2011-05-09

5.7 Den värdeskapande kunden

Under intervjun med Stefan berättar han att HIF ser kunderna som en del i serviceprocessen och att värdeskapandet till stor del skapas under deras upplevelse på Olympia¹⁵⁸. Det belyser Gummesson i sin artikel *Service Management: An Evaluation and the Future* att företag bör göra¹⁵⁹ och Grönroos menar också att företaget bör ge sina kunder ledning i hur de kan agera för att maximera tjänstekvaliteten¹⁶⁰. Vidare talar Stefan om vikten av att ha utbildad personal vid insläppen och visitering samt kioskerna för att kunna erbjuda ett så bra servicemöte som möjligt¹⁶¹.

Enligt Zwick et al är det viktigt för företaget att kundernas egna förmågor utnyttjas för att gynna serviceprocessen¹⁶². För att ge kunderna denna möjlighet bör företaget skapa en miljö som underlättar för detta. HIF erbjuder bland annat en medlemspub och kioskförsäljning, samt toaletter på Olympia för att kunderna ska kunna socialisera och stilla sina behov¹⁶³. Även sjungande 37:an är till för hejklacken bestående av människor som har ett behov av att sjunga och skrika tillsammans. Den aktivitet som erbjuds på den sektionen av arenan tilltalar bland annat Henrik och observationsperson A som genom sitt aktiva deltagande ökar värdet i sin och andras upplevelser¹⁶⁴. Under observation B och C framgick också att publiken på östra läktaren både under matchen och i halvtidspausen är delaktiga i värdeskapandet¹⁶⁵.

Kundernas engagemang och delaktighet under matcherna bidrar till stämningen och atmosfären på arenan som enligt Henrik och Emma är bland de viktigaste faktorerna under upplevelsen vid besöket på Olympia. Henrik berättar att om stämningen är på topp med en stark bortaklack och en fullsatt arena kan det göra upplevelsen tillräcklig¹⁶⁶. Även vår enkätundersökning visar på att det åskådarna på Olympia uppskattar mest och är viktigast för en lyckad upplevelse är just atmosfären och stämningen på arenan. Hela 79 procent anser att det har stor påverkan eller är helt avgörande för upplevelsen när de besöker Olympia för att titta på fotboll. Läger man därtill att 75 procent anser att det sociala umgänget också har stor

¹⁵⁸ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

¹⁵⁹ Gummesson (1993) *Service Management: An evaluation and the future*

¹⁶⁰ Grönroos (2008) *Service Management och marknadsföring*, s 128

¹⁶¹ Stefan Nilsson, Intervju 2011-05-10

¹⁶² Zwick, Bonsu & Darmody (2008) *Putting consumers to work*

¹⁶³ Observation B & C, 2011-05-09

¹⁶⁴ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09

¹⁶⁵ Observation B & C, 2011-05-09

¹⁶⁶ Henrik Norrback, Intervju 2011-05-09. Emma Sjö Dahl, Intervju 2011-05-10

påverkan eller är helt avgörande visar det hur viktigt kundens eget deltagande är för den totala upplevelsen¹⁶⁷.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer vi att presentera våra egna tankar och slutsatser. Med hjälp av analysen i föregående kapitel ska vi komma fram till svar på frågeställningen som ligger till grund för denna uppsats.

6.1 En positiv fotbollsupplevelse...

I vår frågeställning ställde vi oss frågan vad som skapar värde hos åskådare på fotbollsmatcher. Efter intervjuer med supportrar, observationer genomförda under matchdagar samt en enkätundersökning bland åskådare på Olympia har vi fått fram resultat som tyder på att det som i störst utsträckning skapar värde kring matcherna på Olympia är det sociala umgänget samt stämningen och atmosfären på arenan. I enlighet med Martin & Pranter skapar HIF en homogenitet bland åskådarna på olika sätt. Exempelvis den sjungande 37:an där alla supportrar samlas för att skrika, sjunga och heja fram sitt lag. Detta gynnar enligt vår analys både de supportrar som befinner sig på den del av arenan som är avsedd för hejarklacken, men även övriga åskådare som får ta del av den stämning som skapas därifrån. Att arenan tillhandahåller den fysiska miljö som möjliggör sociala interaktioner tror vi bidrar till att kundernas deltagande i den värdeskapande processen ökar och att det i sin tur leder till ökat värde för kunderna.

6.2 ... skapas med hjälp av kunden...

Att få kunderna att integrera i kund-till-kund-relationer är ett bra sätt för att skapa en vi-känsla. Fotbollsklubbar kan anordna läktararrangemang då åskådaren blir delaktig i skapandet av stämningen och atmosfären på arenan. Emma nämner i sin intervju ett exempel på detta, nämligen att klubben kan lägga ut papperslappar på stolarna runt arenan som åskådarna kan hålla upp i luften när spelarna kommer in på planen. Även den oppositionella märkeslojaliteten som uppstår mellan ett fotbollslag och deras rivaler anser vi kan öka vi-känslan och samhörigheten hos kunderna samtidigt som det kan bidra till en ökad stämning och atmosfär kring matcherna.

¹⁶⁷ Enkätundersökning 2, 2011-05-09

Tilläggas bör dock att vi menar att det är en tunn linje mellan positiv och negativ oppositionell märkeslojalitet och att det i vissa fall kan leda till konflikter och fysiskt våld vilket kan skrämja bort åskådare från arenorna och sänka det upplevda värdet för kunderna. Vi anser därför att fotbollsklubbar bör ta avstånd från den typen av aktiviteter.

För att ytterligare öka stämningen och atmosfären på arenan anser vi att fotbollsklubbar i möjligaste mån bör tillhandahålla de fysiska miljöer som möjliggör för kunderna att på bästa sätt bidra till ett ökat värdeskapande. I HIF:s fall rekommenderar vi att de bör ta i beaktning den positiva skillnad i akustik och komfort som skulle medföras vid byggandet av ett tak över samtliga läktare på arenan. En mer attraktiv arena där kunderna trivs samt den fysiska miljön bidrar till att kunderna får en positiv upplevelse ökar också chanserna att positiv word of mouth sprids. Det ökar möjligheterna för företaget att locka till sig nya kunder till matcherna.

I och med att biljettförsäljningen numera till stor del sker via Internet vill vi belysa vikten av att fotbollsklubbarna har användarvänliga lösningar för denna typ av biljettköp. Vi tycker HIF gör rätt i att utbilda personalen som kommer i kontakt med kunderna vid arenan. Lyckade servicemöten leder till att kunderna känner sig nöjda med den kontakt de haft med företaget och servicen visade sig vara en viktig faktor enligt enkätundersökning 2 där nästan 80 procent ansåg att servicen var viktig då de var i kontakt med HIF. Detta stärker Kandampullys teori om att efterfrågan och förväntningarna på service är hög bland dagens kunder.

6.3 ... som kan bli både lojal...

Vi har tidigare i uppsatsen talat om den märkesgemenskap som uppstår mellan medlemmar som har anknytning till samma märke. En fullvärdig medlem har ett moraliskt ansvar gentemot de mindre etablerade kunderna och de bör därför föregå som gott exempel när de instruerar och integrerar nya medlemmar. Vi anser därför att det är viktigt för fotbollsklubbarna att de har en god kontakt med sina hängivna kunder och anstränger sig för att denna typ av kunder ska fortsätta vara lojala mot klubben. Kundlojaliteten tror vi kan leda till att det sprids positiv word of mouth och det kommer i sin tur göra att fler kunder får upp ögonen för tjänsten och besöker hemmamatcherna. Det är också viktigt att etablerade medlemmar instruerar nya medlemmar så att de bidrar positivt till stämningen och atmosfären, eftersom det har visat sig i resultatet att det är en av de viktigare faktorerna för kundernas värdeskapande.

Vi anser att HIF gör ett bra jobb i deras arbete med att erbjuda sina kunder god service och enkätundersökningen vi gjorde bekräftar det. Vi tror dock att det är viktigt att de och andra fotbollsklubbar är noggranna med att snabbt kunna reparera eventuella misstag, då vi tidigare i uppsatsen belyst vikten av god service recovery. Det var endast ett fåtal av HIF:s kunder som ansåg sig vara missnöjda med den service som de upplevt då de varit i kontakt med HIF vilket vi anser vara ett gott betyg, men samtidigt vill vi poängtera vikten av att undersöka vad som ligger bakom missnöjet hos de fåtal kunder som inte var nöjda med servicen för att i framtiden undvika liknande missöden. Risken finns att de missnöjda kunderna börjar sprida negativ word of mouth vilket skulle kunna leda till att avskräcka potentiella kunder eller förlora nuvarande kunder.

6.4 ... och lönsam för företaget

Den kundgrupp vi anser att fotbollsklubbar bör lägga stor vikt vid är de kunder som enligt Griffin tillhör gruppen slö lojalitet. Att skapa de förutsättningar som krävs för att öka denna kundgrupps antal besök för att på det sättet få de att närma sig gruppen premium loyalty tror vi är en bra strategi. Vi anser i enlighet med Grönroos att det kan vara värt att lägga resurser på att behålla sina befintliga kunder istället för att lägga allt för mycket kraft på att skaffa nya då befintliga kunder är mer lönsamma än nya kunder.

Lönsamheten menar vi yttrar sig på så sätt att det med lojala kunderna skapas en ömsesidig kunskap kring tjänsteprocessen vilket i längden leder till mindre kostnader för företaget än vad som skulle vara fallet om företaget ständigt ska lägga resurser på att locka till sig nya kunder och skapa nya relationer med dessa.

7. Avslutning

I detta avslutande kapitel diskuterar vi vad vår uppsats resulterat i samt att vi reflekterar kring arbetets gång. Vi presenterar också en kortare summering innan kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning.

7.1 Diskussion

Förhoppningsvis har uppsatsen bidragit till att skapa en förståelse för vad det är som skapar värde och hur kunderna själva är delaktiga i skapandet av det som påverkar upplevelsen kring en fotbollsmatch. Det är flera olika faktorer som är med i värdeskapandets uppbyggnad. En del av värdet skapas, enligt vår undersökning, för kunden genom stämningen och atmosfären

på arenan och för företaget är detta viktigt att ha i åtanke för att kunna utveckla sitt tjänsteerbjudande. Vad som vidare skapar värde är att kunden är delaktig i sitt eget värdeskapande. Här bör företaget också vara uppmärksam och hela tiden hålla sig uppdaterad om vad som krävs i olika situationer för att kunden på bästa sätt kunna vara delaktig på i värdeskapandet.

Vidare har vi tagit upp hur värdeskapandet för kunden kan leda till ökad kundlojalitet bland kunderna och det i sin tur öka lönsamheten hos företaget. Vi menar att fokus i störst utsträckning bör ligga på att behålla befintliga kunder istället för att lägga energi och resurser på att skaffa nya.

Vi anser att fallföretaget i vår studie har goda möjligheter att öka antalet kunder som besöker hemmamatcher. I dagsläget finns en kundgrupp som får anses lojala och som återkommer vid säsongens alla hemmamatcher. Den gruppen vi anser att fallföretaget bör fokusera mer på än vad som görs i dagsläget är gruppen kunder som endast besöker ett fåtal matcher. Denna kundgrupp är medveten om tjänsteprocessens gång och för att locka dessa kunder att besöka än fler matcher måste fallföretaget erbjuda något mer än vad som erbjuds nu. En eventuell ombyggnad av arenan skulle kunna erbjuda bättre akustik och komfort samt möjligheten att utveckla den fysiska miljön på och kring arenan vilket skulle kunna leda till ett värdeskapande hos kunder som i dagsläget inte upplever det.

7.2 Summering

Syftet med denna uppsats var att undersöka vad som skapar värde för kunder vid och kring Allsvenska fotbollsmatcher, på vilket sätt kunderna var delaktiga i detta värdeskapande samt vad det är som skapar kundlojalitet och hur det kan gynna företagets lönsamhet. Som studieobjekt för uppsatsen har fotbollslaget HIF verkat. Genom både kvantitativ och kvalitativ forskning har vi i form av enkätundersökningar, observationer och intervjuer försökt finna svar på de frågeställningar vi haft.

Resultatet från det empiriska materialet har tillsammans med teorin bildat underlag för vår analys, vilket även har resulterat i en rad slutsatser. Huvudsakligen pekar dessa slutsatser på att stämningen och atmosfären är en av de viktigaste faktorerna för kundernas värdeskapande och deltagande vid och kring fotbollsmatcher. Kundlojaliteten skapas då kunderna känner att upplevelsens värde överstiger deras uppgifter, och goda kundrelationer gynnar företagets lönsamhet då anskaffning av nya kunder anses dyrare än att behålla befintliga kunder.

7.3 Avslutande reflektioner

När vi blickar tillbaka på vårt arbete finns det saker som vi kunde ha gjort bättre. Vi kunde genomfört intervjuer med fler supportrar för att få en ännu bredare empiri. För att öka trovärdigheten kunde vi låtit samma person genomföra alla intervjuer istället för att dela upp det som vi gjorde. Detta för att minimera att intervjuaren skulle falla i ett beteendemönster som eventuellt skulle påverka svaren.

Att bara använda sig av ett fallföretag när vi analyserade hela den svenska branschen var möjligtvis en aning smalt, sett ur ett empiriskt perspektiv, men på grund av den begränsade tidsperioden var det vårt enda alternativ. På grund av tidsbrist missade vi också att besöka en av HIF:s stormatcher, till exempel mot Malmö FF eller AIK. Att vi genomförde enkätundersökningarna mot fotbollslag som anses som lite mindre kan detta ha förskönat enkätresultaten då det troligtvis till stor del varhängivna kunder som besökte de båda matcher där vi närvarande.

Sammanställningen av vår egen enkätundersökning kunde ha varit mer ingående. Vi kunde dykt djupare i de olika frågorna om vilka faktorer som påverkade upplevelsen. Till exempel kunde vi ha analyserat ur ett genusperspektiv och på det sättet sett skillnader i kvinnor och mäns olika svarsresultat.

Uppsatsskrivandet var påfrestande men samtidigt nyttigt och lärorikt. Vårt nära samarbete med HIF fungerade utmärkt, speciellt under insamlingen av det empiriska materialet.

7.4 Förslag till vidare forskning

För att få en större förståelse för värdeskapande kring fotbollsmatcher föreslår vi en mer omfattande undersökning som skulle det kunna genomföras på samtliga fotbollsklubbar i Allsvenskan. Även den geografiska aspekten kan vara intressant att utforska. Vår undersökning baserades på en fotbollsklubb i Skåne och kanske skulle det bli ett annorlunda resultat om undersökningen gjordes på en klubb någon annanstans i landet.

Forskningen skulle också kunna ställas i jämförelse med andra idrottsevenemang, både på nationell och internationell nivå. Därifrån skulle man kunna ta lärdom och dra nya slutsatser som kan leda till en förbättrad upplevelse.

8. Referenslista

8.1 Tryckta källor

Allan, G. & Roy, G. (2008). Does Television Crowd Out Spectators? New Evidence From the Scottish Premier League, in *Journal of Sports Economics*, vol. 9 [592-605].

Anderson, K. & Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill.

Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006), *Märken och människor. Om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur.

Brandes, L., Franck, E. & Nuesch, S. (2008). *Local heroes and superstars*. *Journal of Sports Economics*, 9, 266-286.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. [502 sidor, ISBN 91-47-06402-1].

Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: And Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Copenhagen: Liber and Copenhagen Business School Press.

Dahmström, K. (2005). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Farrell, W. (1998). *How it happen: Forecasting predictability in a chaotic marketplace*. HarperCollins.

Griffin, J. (1995). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. New York: Lexington Books.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber AB.

Gummesson, E. (1993). *Service Management: An evaluation and the future*.

Harris, L. & Ogbonna, E. (2008). The dynamics underlying service firm – customer relationships: Insight from a study of English Premier League Soccer Fans. *Journal Of Service Research* Volume: 10 Issue: 4 (2008-01-01) ISSN: 1094-6705.

Ji-Tsung, B. W. et al. (2009). The impact of a customer profile and customer participation on customer relationship management performance. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 57-69.

Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty: a relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, Vol. 9 No. 6, September.

Legard, R. et al. (2003). "In-depth interviews." I Ritchie, Jane & Lewis, Jane (red.). *Qualitative Research Practice: a guide for social science students and researchers*. London: SAGE. s.138-169.

Leth, G. & Thurén, T. (2000). *Källkritik för Internet*. Styrelsen för psykologiskt försvar, rapport 177, Stockholm: SpF.

Madalazzo, R. & Berber Villar, R. (2009). Brazilian Football: What Brings Fans to the Game?, in *Journal of Sports Economics*.

Martin, C. L. & Pranter, C. A. (1989). Compatibility Management: Customer-to-Customer Relationships in Service Environments. *Journal of Services Marketing*, 3, 6-15.

Mossberg, K. & Johansen, N. (2007). *Storytelling. Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Studentlitteratur AB. Pozkal, Polen.

Normann, R. (2005). När kartan förändrar affärslandskapet. Liber Ekonomi.

Söderlund, M. (2001). *Den lojala kunden*. Helsingborg: Liber Ekonomi.

Theodorakis, N., & Alexandris, K. (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer? *Managing Leisure*, 13, 162-178.

Theodorakis, N., Kambitis, C., Laios, A. & Koustelios, A. (2001). *Relationships between measures of service quality and satisfaction in professional sports*. *Managing Service Quality*, 11, 431-438.

Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur. [168 sidor ISBN 978-91-44-04046-2].

Zwick, D., Bonsu, S. K. & Darmody, A. (2008). *Putting consumers to work: "Co-creation" and new marketing govern-mentality*. *Journal of Consumer Culture* 8 (2): 163-96.

8.2 Elektroniska källor

Emerald Inside:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=14637154&volume=9&issue=5&articleid=843553&show=html> (2011-04-28)

Helsingborgs IF:s hemsida:

<http://www.hif.se> (2011-05-17)

Ieee Explore:

<http://ieeexplore.ieee.org/stampPDF/getPDF.jsp?tp=&arnumber=05303545&isnumber=5300803&tag=1> (2011-04-28)

Publiksnitt i Allsvenskan:

http://www.exilgnagare.com/jesper/peza/publik_historia.htm (2011-04-20)

Svenska fotbollsförbundets hemsida:

<http://svenskfotboll.se/allsvenskan/historik/skyttekungar-publiksnitt-1925-/> (2011-04-17)

Ticnet.se

<http://www.ticnet.se/html/sweden/aboutUs.html?l=SE> (2011-04-23)

8.3 Muntliga källor

Nilsson, Stefan, försäljning. Helsingborgs IF. (2011-05-10)

Norrback, Henrik, studerande. (2011-05-09)

Sjödahl, Emma, studerande. (2011-05-10)

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 – Intervjuguide med Stefan Nilsson, HIF

Vad heter du?

Hur gammal är du?

Vart kommer du ifrån?

Vad är din nuvarande sysselsättning?

Vad anser HIF som organisation vara värdeskapande för sina kunder? Dels i allmänhet och dels under matchdagar?

Jobbar ni aktivt med att skapa och bevara goda kundrelationer? I sådana fall, hur ser detta arbete ut?

Tänker ni som organisation på att ni jobbar med service, och finns det något genomtänkt upplägg för hur ni går tillväga med arbetet för att till exempel skaffa nya kunder och behålla de kunder som ni redan har?

Händer det att kunder påpekar att de upplevt god eller dålig service när de varit i kontakt med HIF, och hur svarar ni på sådan kritik?

Vad lägger ni störst vikt vid, att behålla befintliga kunder eller att skaffa nya?

Finns det ett servicetänk utmed hela organisationen, det vill säga att ni arbetar för att ge kunderna hög service i alla aspekter? Till exempel att även de som säljer korv är ”serviceminded” och att de som visiterar kunderna har ett trevligt och proffsigt bemötande.

Vad tror ni skulle kunna locka fler folk till Olympia?

Av hittills inkomna resultat tyder mycket på att folk gärna går på fotboll för att få uppleva den stämning som råder kring en HIF:s matcher. Är det här något som ni är medvetna om och hur jobbar ni med det för att öka atmosfären?

9.2 Bilaga 2 – Intervjuguide med HIF-supporter

Vad heter du?

Hur gammal är du?

Vart kommer du ifrån?

Vad är din nuvarande sysselsättning?

Hur länge har du följt HIF?

Vad fick dig att börja följa HIF?

I vilken utsträckning följer du HIF? Går du på alla matcher? Är du med i någon supporterförening? Har du säsongskort? Köper du souvenirer?

Hur laddar du inför en match?

Om du är med i en supporterförening, vad fick dig att gå med i denna?

Står du alltid på samma plats på arenan och vad fick dig i sådana fall att välja den platsen? Skulle du kunna tänka dig att stå/sitta någon annanstans på arenan och skulle det i sådana fall påverka upplevelsen?

Vad är det som skapar värde för dig kring och under match?

Hur ofta kommer du i kontakt med HIF i din vardag? Till exempel kollar klipp med HIF-anknytning, pratar med vänner om HIF etc.

Är de personer som du umgås med under matchen dina riktiga vänner eller är det folk som du endast umgås utanför matchsammanhang också?

Skulle du själv anse dig vara en lojal kund till HIF?

Vad tror du skulle kunna locka fler folk till att komma till Olympia?

Hur mycket kontakt har du med personal på Olympia? I vilken utsträckning påverkar bemötandet du får av personalen din upplevelse när du går på match? Till exempel om det påverkar dig positivt vid ett trevligt bemötande av personen som säljer biljetter?

Anser du dig själv vara delaktig i värdeskapandet då du går på match? D.v.s. att du är med själv och påverkar upplevelsen, till exempel sjunger med i HIF:s hejarramsor.

Har du som supporter någon uppfattning om ifall HIF arbetar aktivt för att bevara en god kundrelation med dig, t.ex. att deras service är kvalitativ enligt dig?

Har du någonsin upplevt ett tillfälle då du drabbats av dålig eller bra service i anknytning till HIF? Har det i sådana fall påverkat din upplevelse av att gå på match?

9.3 Bilaga 3 - Enkätundersökning för C-uppsats kring Helsingborgs IF

Kön Man Kvinna

Ålder 10-19 20-29 30-39 40-49 50+

Hur långt från Olympia bor du?

0-2km 3-5km 6-9km 10-19km 20km eller mer

Är du medlem i HIF? Ja Nej

Är du medlem i någon HIF-supporterförening? Ja Nej

När du besöker Olympia, föredrar du sittplats eller ståplats? Sittplats Ståplats

Hur mycket bryr du dig om följande faktorer när du besöker Olympia för att titta på fotboll?

	Inte alls	Liten påverkan	Stor påverkan	Avgörande
Väder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motståndare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvaliteten på spelet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosfär och Stämningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultat i matchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komfort på arenan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kringevenemang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialt umgänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biljettpriset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hur delaktig anser du att du är i värdeskapandet av din upplevelse när du går på HIF:s fotbollsmatch?

Inte alls delaktig Knappt delaktig Jag är delaktig Väldigt delaktig

Vänligen vänd sida →

Hur många hemmamatcher går du på under en säsong?

- Inga 1-3 4-6 7-9 10-12 13-15

Hur viktig anser du att servicen är när du är i kontakt med HIF? (T ex, biljettköp, korvköp i pausen, klagomålshantering m m)

- Inte alls Inte så viktig Viktig Avgörande

Ge ett exempel då du upplevt god service

Ge ett exempel då du upplevt dålig service

I hur stor utsträckning pratar du om HIF med bekanta i din vardag?

- Inte alls Då och då Ofta Våldigt ofta

Vad skulle du vilja förbättra kring HIF:s hemmamatcher?

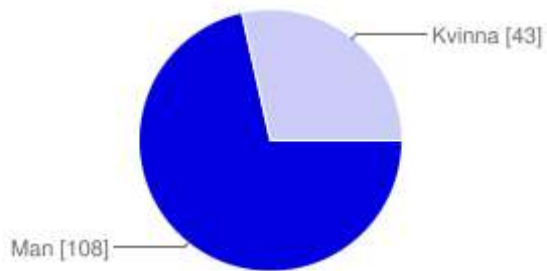
Vad får dig att återkomma till nästa hemmamatch?

Tack för ert deltagande!

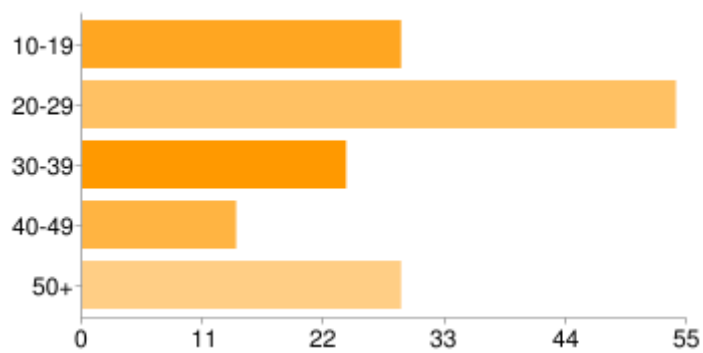
William, Christian, Peter

9.4 Bilaga 4 – Svar på enkätundersökning 2

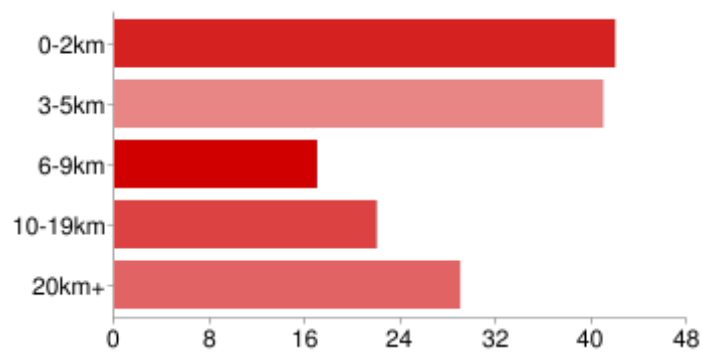
Kön



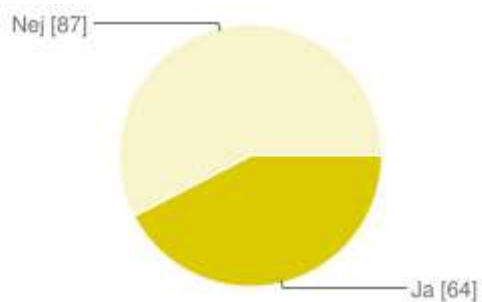
Ålder



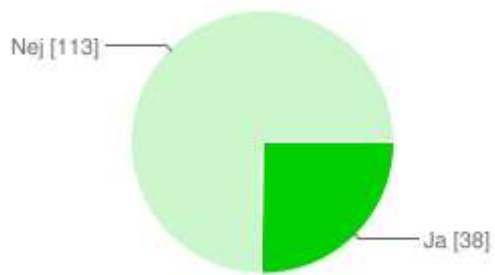
Hur långt från Olympia bor du?



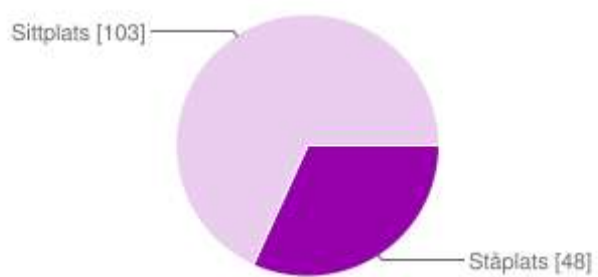
Är du medlem i HIF?



Är du medlem i någon supporterförening till HIF?

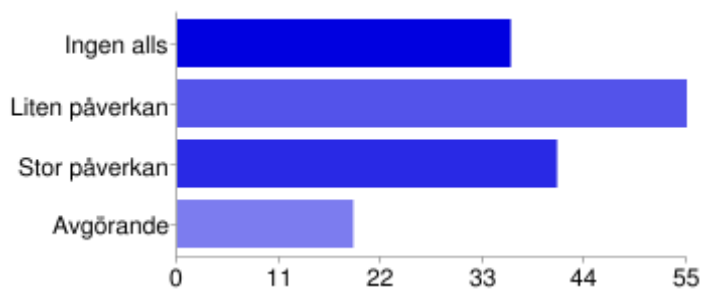


När du besöker Olympia, föredrar du sittplats eller ståplats?

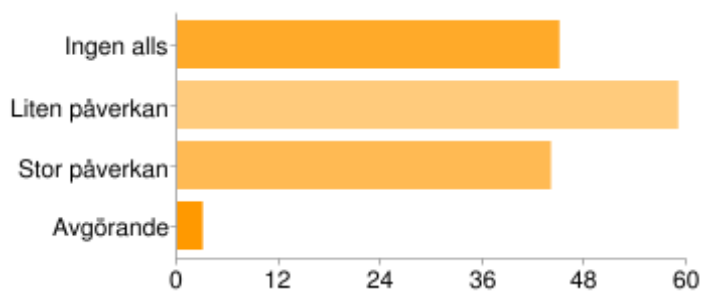


Hur stor påverkan har följande faktorer när du besöker Olympia för att titta på fotboll?

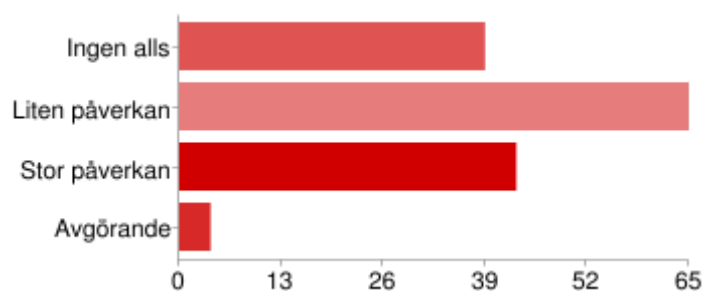
Väder



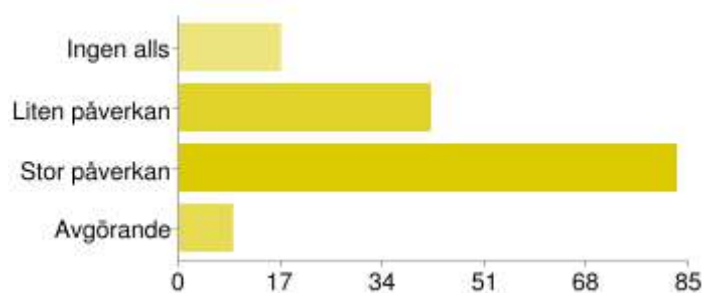
Motståndare



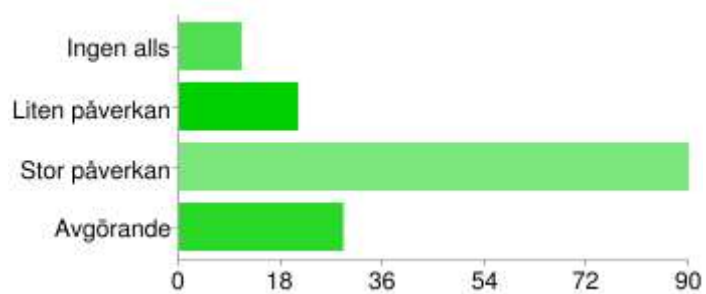
Service



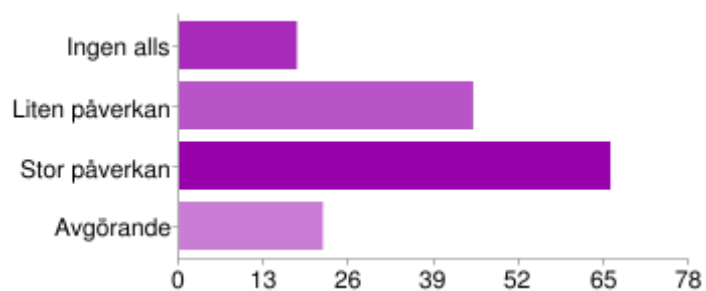
Kvaliteten på spelet



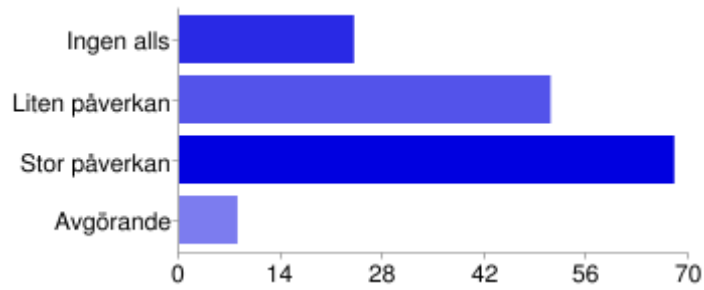
Atmosfär och stämning på arenan



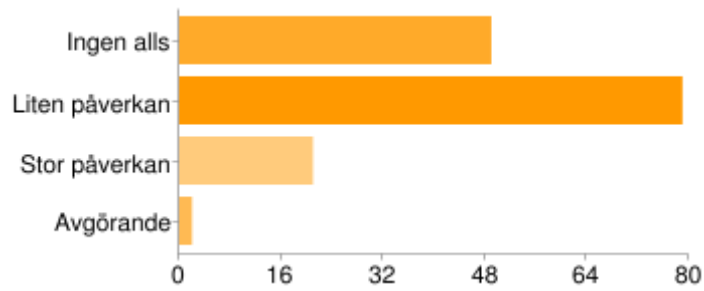
Resultat i matchen



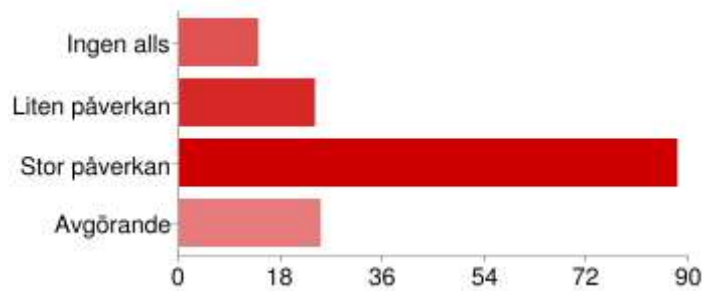
Komfort på arenan



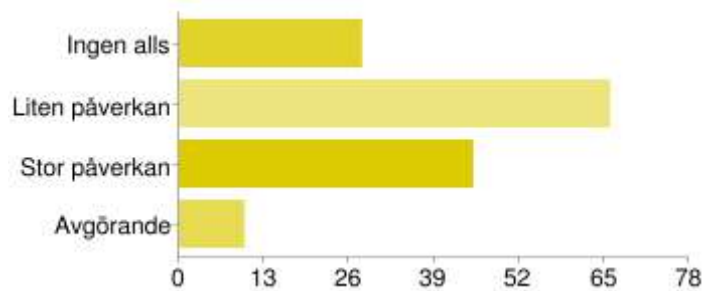
Kringevenemang



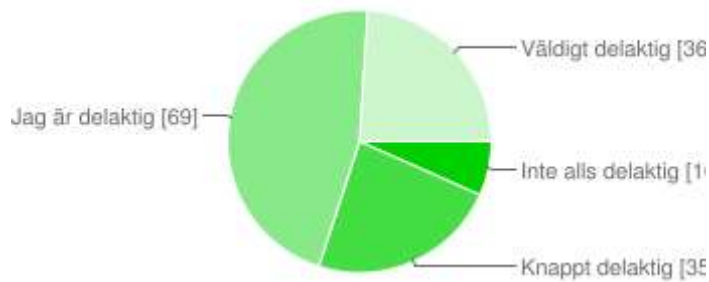
Socialt umgänge



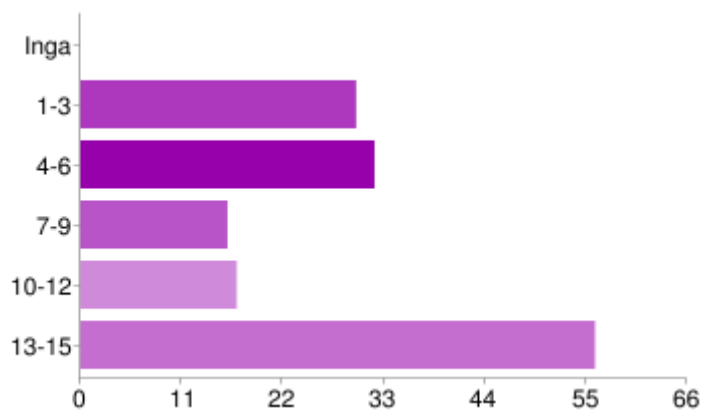
Biljettpriset



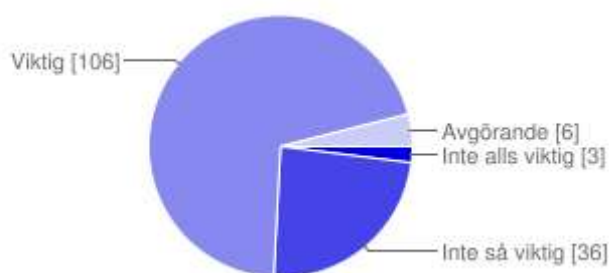
Hur delaktig anser du att du är i värdeskapandet av din upplevelse när du går på HIF:s fotbollsmatch?



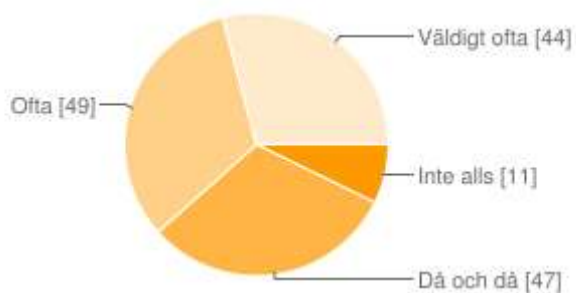
Hur många hemmamatcher går du på under en säsong?



Hur viktig anser du att servicen är när du är i kontakt med HIF? (T ex, biljettköp, korvköp i pausen, klagomålshantering m m)



I hur stor utsträckning pratar du om HIF med bekanta i din vardag?



Vad får dig att återkomma till nästa hemmamatch?

Om vänner går.

Otroligt kul att komma och skrika och heja med vänner.

Om mamma och pappa går.

Har årskort såklart och för jag älskar mitt lag och älskar vara på Olympia :)

Jobbet och laget.

Trevlig upplevelse i vardagen.

Stämningen!

Alla är såå glada och hejar fram sitt lag!

Mitt hjärta tillhör HIF :)

Mer sång på alla läktare

Vädret.

Vädret.

Dagsformen.

mitt röd/blå hjärta :)

Bra fotboll.

Vädret.

Vädret mest.

Allt.

Atmosfären.

Att stötta mitt lag i vått och torrt.

Vinster och bra spel

Följer HIF löpande.

Jag är en trogen supporter.

Går på HIF:s matcher i både med och motgång oavsett resultat

Vad skulle du vilja förbättra kring HIF:s hemmamatcher?

Är inte superinsatt så kan ej svara.

Långa köer. Förkorta dem.

Vet inte.

Mer publik oftare såklart så det blir ännu mer stämning

Är bra som det är!

Möjligtvis köerna.

Parkeringsplatser

Sänka biljettpriset.

Vegetarisk korv

Att fler folk sjunger.

Publiken.

Lite mer musik, bättre ljud. Inte alla ställen man hör högtalaren så bra, vare sig man sitter eller står

I stället för att bara servera kaffe då det finns många barn OCH vuxna som inte dricker detta så kan man servera varm choklad eller the också.

Att HIF-lotterna är slut redan en halvtimme innan matchstart är inte heller särskilt kul.

Bättre parkeringsmöjligheter