

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Eirik Haaland

Kandidatnr: 76

Innovasjonskapabilitet i norske Eliteserieklubber

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 53

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på tre veldig interessante og lærerike år ved Nord Universitet. Det er ikke å komme utenom at det å ta en MBA ved siden av full jobb er krevende, men det er likevel ikke en erfaring jeg ville vært foruten. Store deler av studietiden har vært gjennomført under korona-pandemien. Det har gjort at overvekt av undervisningen har vært gjennomført digitalt. Jeg vil berømme Nord Universitet for å klare å lage gode læringsarenaer, til tross for utfordringene som pandemien medførte.

Jeg vil gjerne rette en takk til alle de ni norske Eliteseriekubbene som gav meg muligheten til å skrive denne oppgaven. Jeg håper at oppgaven kan bidra til arbeidet med å gjøre Eliteserien enda mer attraktiv.

Jeg vil gjerne også takke min veileder Frode Heldal for gode råd og innspill underveis, og takk til alle foreleserne vi har hatt gjennom alle disse tre årene. Gode veiledere og forelesere gjør at MBA-studiet ved Nord Universitet trygt kan anbefales videre.

Bergen 24.05.2023

Eirik Haaland

Sammendrag

Forskning viser at tilskuere på tribunen har direkte påvirkning på resultater i hjemmelagets favør. Samtidig så viser regnskapene at tilskuerne som betaler for å se hjemmekamper bidrar til en svært viktig inntektskilde for norske Eliteserierklubber. Et av hovedmålene for klubbene er derfor å få så mange tilskuere som mulig til å komme på kamp. Kamparrangementene regnes dermed som klubbens inntektsmessige hovedprodukt.

Formålet med denne oppgaven har vært å se på hvordan klubbene jobber med tiltak for å trekke publikum til kamp. Basert på dybdeintervjuer med ni Eliteserierklubber har jeg vurdert klubbens innovasjonsskapabilitet sett opp mot gjeldende teori. Jeg har i denne oppgaven sett nærmere på klubbens innovasjonskultur, klubbens tilgjengelige ressurser og hvordan klubbens prosesser foregår.

Funn i denne oppgaven viser at klubbene har stort engasjement rundt tiltak for å trekke flere tilskuere til kamp. Samarbeidsklimaet mellom klubbene fremstår som svært godt, og forslag til tiltak som gjøres deles gjerne mellom klubbene. Mine funn viser videre at formen på tiltakene sjelden er av innovativ art, men mer kan beskrives som verdiskapende forbedringer og effektivisering av tiltak som har vært prøvd før. Funn fra klubbene sammenlignet med teori om innovasjonsskapabilitet viser i denne oppgaven at klubbene i liten grad innehar gode innovasjonsskapabiliteter. Det kan være mange årsaker til dette, både kunnskap om innovasjonsprosesser, tradisjon og historie, og tilgjengelige ressurser er nevnt, men økonomisk spillerom fremheves av flertallet av klubbene som hovedårsak til manglende mulighet for å drive frem vellykkede innovasjonsprosesser.

Abstract

Research shows that spectators in the stands have a direct impact on results in favor of the home team. At the same time, the accounts show that the spectators who pays to watch home games contribute to a very important source of income for Norwegian Elite Series clubs. One of the main goals for the clubs is therefore to get as many spectators as possible to come to the games. The match events are thus considered the clubs' main revenue product.

The purpose of this assignment has been to look at how the clubs work with measures to attract an audience to matches. Based on in-depth interviews with nine Eliteserie clubs, I have assessed the clubs' innovation capability in relation to current theory. In this thesis, I have taken a closer look at the clubs' culture of innovation, the clubs' available resources, and how the clubs' processes take place.

Findings in this thesis show that the clubs have a great commitment to attract more spectators to the game. The collaborative climate between the clubs appears to be very good, and proposals for how to attract spectator are shared between the clubs. My findings further shows that the form of the measures is rarely of an innovative nature, but can be considered as value-creating improvements and streamlining of measures that have been tried before. Findings from the clubs compared to theory on innovation capability show in this thesis that the clubs have little to no good innovation capabilities. There may be many reasons for this, both knowledge of innovation processes, tradition and history, and available resources are mentioned, but financial leeway is emphasized by the majority of the clubs as the main reason for the lack of opportunities to drive forward successful innovation processes.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innledning	5
Problemstilling	6
Oppbygging av oppgaven	6
Teori	7
Hva er innovasjon?	7
Innovasjonskapabilitet	8
Design og metode	13
Metode	13
Forskningsdesign	14
Utvalg og datainnsamling	15
Informantene	16
Intervjuer	17
Databehandling og analyse	18
Kvalitetskriterier	20
Reliabilitet	20
Validitet	20
Etiske hensyn	21
Refleksjon over egen rolle som forsker	22
Empiri	23
Kultur	24
Ressurser	27
Prosesser	33
Diskusjon	38
Kultur	38
Ressurser	40
Prosesser	44
Konklusjon	46
Referanseliste	49

Innledning

Årsregnskapene fra norske Eliteseriekubber avslørte en betydelig økonomisk påvirkning fra koronapandemien, spesielt med tanke på det tapte inntekspotensialet direkte knyttet til fraværet av tilskuere på stadionene. Totalt sett viste regnskapene et inntektstap på 330 millioner kroner fra 2019 til 2020. (Norges fotballforbund, 2020).

Tapet av tilskuere har en negativ innvirkning på inntektene til fotballklubbene, men det er ikke bare økonomiske konsekvenser som oppstår. Vitenskapelige studier indikerer at tilskuere har en direkte påvirkning på det sportslige utfallet av fotballkamper. En forskningsartikkel med tittelen "Eliminating supportive crowds reduces referee bias" ble publisert av forskere ved Reading universitet og WHU i 2020. Denne rapporten, som er basert på en analyse av 191 kamper fra perioden 1946 til 2020, dokumenterer en signifikant reduksjon i antall seire for hjemmelaget i kamper uten tilskuere. Videre viser forskningen at det blir scoret vesentlig færre mål i kamper uten tilskuere sammenlignet med kamper der tilskuere er til stede (Reade, Schreyer, & Singleton, 2020).

Jeg vil i denne oppgaven diskutere om norske Eliteseriekubber har evne og vilje til å drive med innovasjon rundt utvikling av egne produkter. Produktutvikling i denne sammenheng refererer til utviklingen av en helhetlig opplevelse som tiltrekker publikum til kampene. Denne oppgaven vil vise hva gjeldende innovasjonsteori sier om denne type produktutvikling, for deretter å forske på hvordan klubbene faktisk jobber. Målet er å gi en bedre forståelse for Eliteseriekubbers forutsetninger for å lykkes med innovasjon. Oppgaven vil forsøke å gi leseren et grunnlag for å forstå hvorfor noen klubber har bedre muligheter for å lykkes med innovasjon enn andre klubber i Eliteserien.

«To stay successful, sports organisations need to continually innovate by attracting and maintaining their customer base» (Rundh & Gottfridsson, 2013).

Problemstilling

I denne oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan norske toppklubber jobber for at det skal komme flere tilskuere på kamp, og om det er forhold i og rundt klubbene som begrenser mulighetene for å iverksette innovative tiltak.

Forskningsspørsmålet som oppgaven søker å gi svar på:

Hvordan jobber norske eliteseriekubber med innovasjon for å bygge opp interessen for eget produkt?

Underspørsmål:

Hvilken betydning har klubbens ledelse på klubbens innovasjonskultur og evne til nyskaping?

Oppbygging av oppgaven

For å kunne besvare disse spørsmålene, vil jeg innledningsvis starte med å redegjøre for teori rundt innovasjon og innovasjonskapabilitet. Det finnes veldig mye teori på området, og flere definisjoner av begrepet innovasjon. Jeg vil i denne oppgaven vise hvordan innovasjonsbegrepet har utviklet seg over lang tid, for på den måten å skape en forståelse av innovasjonsbegrepet slik jeg har tolket det i denne oppgaven.

Etter teorikapitlet vil jeg gjøre rede for mine metodevalg, og hvordan jeg har strukturert min forskning for å klare å besvare forskningsspørsmålene for oppgaven. Jeg vil gjøre for mine valg av metode for datainnhenting, og hvordan jeg har strukturert og analysert de innhentede data. Oppgaven vil deretter vise en oversikt over den empiri som er hentet inn, for deretter å diskutere disse mot gjeldende innovasjonsteori. Til slutt vil jeg komme med en konklusjon med et forsøk på å svare på oppgavens forskningsspørsmål.

Teori

Jeg har i min forskning søkt kunnskap om klubber i den norske Eliteserien har evne til innovasjon, gjennom å utvikle og gjennomføre nye idéer, produkter og tjenester. I denne delen av oppgaven vil jeg se nærmere på gjeldende teori rundt innovasjon og innovasjonsskapabilitet. Jeg spesielt se nærmere på hva teorien sier om hvordan prosesser, ressurser og kultur påvirker en organisasjons innovasjonsskapabilitet.

Hva er innovasjon?

Søk i Google Scholar og andre relevante informasjonsbaser viser at det finnes et tilsynelatende endeløst antall artikler og forskning rundt innovasjon, innovasjonsrammeverk og innovasjonsteorier. Men innovasjonsbegrepet er ikke noe nytt fenomen. Diskusjoner rundt begrepet innovasjon med tilhørende konsepter kan spores tilbake til antikken, der filosofer som Aristoteles og Platon allerede den gang diskuterte konsepter for endring og forbedring. På slutten av 1700 tallet argumenterte økonomene Adam Smith (i boken «The Wealth of Nations») og Alexander Hamilton (i boken «Report on the Subject of Manufactures») begge for innovasjonen viktige rolle for økonomisk vekst og utvikling.

Den østeriske økonomen Joseph Schumpeter er ofte omtalt som opphavet til moderne innovasjonsforskning. Han definerte innovasjon som et viktig element for økonomisk vekst og videreutvikling. I Schumpeters bok «The Theory of Economic Development» definerer han innovasjon som en prosess som innebærer å introdusere nye produkter, nye metoder for produksjon, og å etablere nye markeder (Schumpeter, 1934). Boken er blitt definert som en klassiker innen økonomisk teori som veiviser for hvordan innovasjon spiller en sentral rolle for økonomisk vekst og utvikling.

Etter hvert er det en rekke økonomer og forskere som har bidratt til å definere nye elementer til innovasjonsbegrepet og utarbeidet nye teorier om innovasjon og dens rolle i økonomisk vekst og utvikling. Kenneth B. Kahn argumenterer for at innovasjon består av flere bestanddeler: Innovasjon er et resultat, det er en prosess og innovasjon er en tankegang. Innovasjonsbegrepet omfatter med andre ord både hva man ønsker å oppnå, hvordan man organiserer seg og jobber for å komme frem til resultatet, og behovet for en støttende organisasjonskultur for å oppnå den ønskede utvikling (Kahn, 2018).

Innovasjonsbegrepet har endret mening de siste 30-40 år. På 1960 og 1970 tallet ble innovasjon ofte oppfattet som en prosess, en introduksjon til en ny idé. Senere har mange forfattere argumentert for at ideprosess er en kreativ prosess, mens innovasjon ikke har funnet sted før konseptet utledet av idéen har blitt tatt i bruk (Cumming, 1998).

Selv om innovasjon spiller en sentral rolle i sport, så finnes det ikke mye litteratur som omhandler sportsinnovasjon. De er først de siste 10 årene at emnet har begynt å få anerkjennelse som et eget forskningsfelt (Tjønndal, 2018). Atalay, Yücel og Boztepe argumenterer for at drift av sportsklubber ligner på andre forretningsorganisasjoner ved å være på jakt etter verdiskaping gjennom å tiltrekke seg flere kunder og utvikling av ressurser til produkter som dekker kundenes behov. Sportsklubber som evner å planlegge innovative aktiviteter vil alltid være et steg foran sine motstandere, og på den måten vil de dra fordel av å ha en god innovasjonsledelse (Atalay, Yücel, & Boztepe, 2013).

Innovasjonskapabilitet

Forskere har gjennom tidene utarbeidet en rekke innovasjonsmodeller, med ulike teoretiske vinklinger, der hver teori etter hvert har bidratt til en bit i innovasjonspuslespillet. Ingen klarer å gi et fasitsvar på hvilken teori som er rett. Et akseptert og systematisk rammeverk som kan veilede ledere til å drive med vellykket innovasjon eksisterer ennå ikke (Lawson & Samson, 2001).

Adler og Shenbar definerer innovasjonskapabilitet som en bedrifts evne til å utvikle nye produkter tilpasset markedets behov, evnen til å anvende passende teknologi for å anvende disse produktene, evnen til å utvikle og ta i bruk nye produkter og teknologier for fremtidige behov, og evnen til å reagere på uventede muligheter skapt av konkurrenter (Adler & Shenbar, 1990). Lawson og Samson definerer innovasjonskapabilitet som «evnen til å kontinuerlig transformere kunnskap og idéer til nye produkter, prosesser og systemer til fordel for bedriften og deres interessenter» (Lawson & Samson, 2001), mens Zheng, Liu og George argumenterer for at innovasjonskapabilitet kan defineres som potensialet til å skape nye og verdifulle produkter eller kunnskap (Zheng, Liu, & George, 2010).

Lawson og Samson (Lawson & Samson, 2001) argumenterer for at de organisasjonene som investerer og dyrker sine innovasjonskapabiliteter får effektive innovasjonsresultater, innovative produkter, tjenester og prosesser, og gode, langvarige forretningsresultater som

resultat. Innovasjonskapabilitetene består av ulike praksiser og prosesser innad i organisasjonen. Lawson og Samson argumenterer videre for at innovasjonskapabilitet i seg selv ikke er en separat, identifiserbar konstruksjon. Kapabiliteten er sammensatt av forsterkende praksiser og prosesser i firmaet. Disse prosessene er nøkkelmekanismer for å stimulere, måle og forsterke innovasjon. Syv elementer vil være en del av en organisasjons innovasjonskapabilitet: Visjon og strategi, utnyttelse av egen kompetansebase, organisasjonsintelligens, ledelse av kreativitet og idéer, organisatorisk struktur og system, kultur og miljø, og teknologiledelse. En innovativ organisasjon må ha en klar formening retningen den vil styre etter, den må ha evnen til å styre ressursene til de områdene som krever det, den må ha evne til å oppfatte og tilpasse seg endringer i omgivelsene på en effektiv måte, den må oppmuntre og prosessere idéer og innspill på alle nivå, den må ha strukturer og prosesser som bidrar til et utviklende miljø med toleranse, ansvarliggjøring av ansatte og god kommunikasjon, og den må ha en ledelse som ha evnen til se sammenhengen mellom rene tekniske strategier og innovasjons og forretningsstrategi (Lawson & Samson, 2001).

Boken «The Innovator's Dilemma» er på flere områder sammenfallende med Lawson og Samsons. Her argumenterer Clayton Christensen for at et selskap kan ha suksess med å levere produkter som tilfredsstillende kundenes eksisterende behov, og likevel mislykkes med å fange opp nye behov i markedet. Dette kaller han innovasjonsdilemmaet. For å håndtere dette dilemmaet så argumenterer Christensen for at selskapet må utvikle innovasjonskapabilitet. Innovasjonskapabilitet definerer Christensen som evnen til å oppdage og utnytte nye markeder og forretningsmodeller (Christensen, 1997). Christensen argumenterer for at en organisasjons innovasjonskapabilitet påvirkes av tre faktorer: ressurser, prosesser og kultur/verdier (Christensen, 1997).

Ressurser

Ressurser er ifølge Christensen den mest synlige av faktorene som bidrar til hva en organisasjon er i stand til å gjøre, og må regnes som en av de viktigste byggesteinene for innovasjon. Ressurser defineres som mennesker, utstyr, teknologi, produktdesign, penger, informasjon, kunder og relasjoner til leverandører og distributører. Ressursene er lett å få øye på, og tilgang til høykvalitetsressurser øker en organisasjons evne til å håndtere endringer (Christensen, 1997).

Alle mennesker i en organisasjon spiller normalt en rolle i innovasjonsarbeid, fra enkeltpersoners idégenerering, til ansattes deltakelse i grupper, til involvering av organisasjonens ledelse (O'Sullivan & Dooley, 2009). Som beskrevet tidligere så handler innovasjon om å forbedre en organisasjons utvikling gjennom å skape nye idéer, produkter, tjenester eller prosesser. For å lykkes med dette spiller menneskene i en organisasjon viktige roller; fra innovatører som kommer med idéene, utviklere og forskere som tester og utvikler idéene og konseptene til praktisk bruk, prosjektledere og markedsførere som styrer utviklingen av idéene og kommuniserer verdiene til mulige kunder, og ledere som legger til rette for at medarbeiderne kan skape innovasjon.

Ressurser i denne sammenhengen inkluderer ikke bare mennesker. Romijn og Albaladejo argumenterer for at evnen til å kunne investere penger i innovasjon er en kritisk ressursfaktor, særlig der innovasjon krever investering i teknisk utvikling, utstyr og design for å oppnå markedsfordel (Romijn & Albaladejo, 2002). Dette støttes av Hottenrott og Peters som argumenterer for at organisasjoner som har dårlige finansielle ressurser vil bli hemmet i sin utvikling av innovasjon, til tross for at organisasjonen kan ha andre gode innovasjonsskapabiliteter. Høyere finansiell risiko gjør at investorer ofte vegrer seg for å støtte ytterligere innovasjonsprosjekter i organisasjoner som allerede sliter økonomisk (Hottenrott & Peters, 2012).

Prosesser

Ressurser alene garanterer ikke suksess, mener Christensen. Suksess er også avhengig av organisasjonens prosesser. Christensen forklarer disse prosessene med hvordan organisasjonen omformer ressursene til produkter og tjenester av større verdi. Interaksjon, koordinasjon, kommunikasjon og avgjørelser som muliggjør denne omformingen er eksempler på slike prosesser som må være av høy kvalitet for å gi innovasjonsskapabilitet (Christensen, 1997).

Effektive og fleksible prosesser kan gjøre den enklere å identifisere og utforske nye idéer, mens rigide og ineffektive prosesser kan hindre innovasjon. Prosesser som fremmer samarbeid, kommunikasjon og innsiktsdeling mellom ansatte, avdelinger og eksterne partnere, kan føre til en mer diversifisert rekke av ideer og perspektiver, noe som igjen kan føre til mer innovative løsninger. Kline og Rosenberg argumenterer for viktigheten av å bruke innsikt og forskning i innovasjonsprosesser. Det må være tette bånd mellom

produktutvikling og den vitenskap og de teknologiske verktøy som er utviklet. Gjennom å bruke forskning og relevant kunnskap kan en organisasjon fjerne usikkerhet som potensielt kan hemme innovasjonskraften (Kline & Rosenberg, 2010). Innsikt i denne sammenhengen refererer til forståelse av organisasjonens kunder og brukere, deres behov, ønsker og utfordringer.

«Start with the customer experience, and work backwards» -Steve Jobs, 1997 (Nachlis, 2020).

Hyppige interaksjoner med nøkkelt kunder kan hjelpe organisasjoner med nyutvikling og forbedringer i eksisterende produkter og tjenester (Abrell, Pihlajamaa, Kanto, Vom Brocke, & Uebernickel, 2016), og etablerte organisasjoner kan oppnå signifikante og verdifulle produktutviklingsfordeler ved å få innsikt fra sine brukere. Denne innsikten fra egne brukere vil gi større fordeler enn kunnskap som organisasjoner kan hente fra eksterne aktører, analysebyråer eller universiteter (Smith & Shah, 2013). Innsikt er et viktig element i innovasjonsprosesser som vil hjelpe organisasjoner med å utvikle produkter og tjenester som dekker kundenes behov, og dermed også viktig for å beskrive en organisasjons innovasjonsskapabilitet.

God kommunikasjon binder sammen viktige elementer i innovasjonsarbeid; samarbeid, kreativitet og læring. En organisasjons innovasjonsskapabilitet vil derfor bli påvirket av kvaliteten til prosessene rundt utveksling av idéer, kunnskapsdeling, oppmuntring til kreativitet, dannelse av forståelse for endring, og samarbeid mellom interne ressurser og mellom organisasjonen og eksterne aktører. Singh og Parashar argumenterer for at kommunikasjon og kunnskapsdeling, både internt og eksternt, har vært en stor utfordring for organisasjoner. Disse utfordringene har blitt lettere å takle gjennom bruk av moderne informasjonsteknologi. Organisasjoner bør derfor bruke både formelle og uformelle informasjonskanaler i sitt innovasjonsarbeid. Uformelle kanaler kan være gode verktøy til informasjon, og gode kilder til bruk i innovasjonsprosesser (Singh & Parashar, 2005).

Kultur

Den siste faktoren som påvirker en organisasjons innovasjonsskapabilitet, er kultur og verdier, ifølge Christensen. Verdiene påvirker organisasjonens kultur, hvordan organisasjonen gjør sine prioriteringer. Jo større en organisasjon er, jo viktigere er det at ansatte på alle nivå tar individuelle avgjørelser som samsvarer med organisasjonens strategi og forretningsmodell (Christensen, 1997).

Davila et al (2006) deler i stor grad samme oppfatning når de argumenterer for at en organisasjons utvikling av innovasjonsskapabilitet er avhengig av ledere og ansattes positive adferd og motivasjon (Davila, Epstein, & Shelton, 2012). En kultur som har aksept for å ta risiko og muligens gjøre feil vil være viktig for å øke innovasjonsskapabiliteten. En kultur som måler og belønner innovasjon kan også bidra til å øke innovasjonsskapabiliteten i en organisasjon.

Innovasjonskultur kan defineres som flerdimensjonal kontekst som inkluderer intensjonen om å være innovativ, infrastrukturen for å støtte innovasjon, adferd på operasjonelt nivå, og miljøet for å gjennomføre innovasjon (Brooke Dobni, 2008). Det er viktig for en organisasjon å være bevisst på hvordan kulturen deres påvirker innovasjonsskapabiliteten og å gjøre endringer hvis det er nødvendig. Ledere bør fokusere på deltakende ledelsespraksis for å fremme innovasjonsskapabiliteten (Cakar & Ertürk, 2010). I et forretningsmiljø hvor det legges opp til å bygge en god kultur for gjensidig tillit, samarbeid og læring, vil kompetanseutveksling skje regelmessig og effektiv da hindringene mellom organisasjonens medlemmer er redusert og delingskulturen mellom medlemmene er forbedret. Det finnes en tydelig sammenheng mellom sterk innovasjonsskapabilitet og god kultur for kunnskapsforvaltning (Lam, Nguyen, Le, & Tran, 2021).

Design og metode

Metodelære skal hjelpe oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene (Hellevik, 2002). I dette kapitlet vil jeg redegjøre for mine valg av forskningsdesign og metode. Jeg vil videre begrunne de valg som er gjort for å finne svar på mine forskningsspørsmål.

Metode

Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot målet, slik at man gjennom forskning får utvidet kunnskap om virkeligheten. Det stilles strenge krav til en forskers metodikk, det er ikke nok å basere seg på egne oppfatninger eller oppslag i mediene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Ulike metoder har ulike styrker og svakheter, og det er ikke nødvendigvis slik at det finnes en fasit på hvilken metode som egner seg best uavhengig av problemstilling.

Jeg er i denne oppgaven ute etter å forstå om norske toppklubber har gode vilkår for innovativ produktutvikling. Spesielt ønsker jeg å forstå om, hvordan og eventuelt i hvilken grad klubbene driver med innsiktsdrevet produktutvikling. Jeg ønsker også å se nærmere på klubbenes kunnskap om innovasjonsprosesser og det finnes handlingsrom i klubbene for å iverksette tiltak som fremmer økt publikumstilstrømming.

Det er naturlig å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålet ved valg av metode. Der kvantitativ metode gjerne søker svar gjennom innsamling og analyse av kvantitative talldata, så søker kvalitativ metode gjerne svar gjennom forståelse, fortolkning og erfaring. I en kvalitativ forskning vil forskeren søke svar i dybde fremfor bredde, gjerne innenfor et smalt emnefelt, mens med kvantitativ forskning vil forskeren gjerne se på sammenhenger og tendenser. Kvalitativ metode er særlig egnet på områder der vi har begrenset innsikt, og når vi ønsker å forstå menneskers handling og tanker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Eliteserien har siden 2009 bestått av 16 lag. Det gir et begrenset antall klubber å forske på. Det finnes samtidig lite forskningsbasert materiale som omhandler denne oppgavens problemstilling. På denne bakgrunn er det naturlig å velge en kvalitativ metode til denne oppgaven.

En kvalitativ metode gir forskeren relativt frie rammer for innhenting av informasjon. Intervjuobjektet får mulighet til å utdype sine svar, og forskeren gis mulighet til å gjøre dypdykk ved å stille gode oppfølgingsspørsmål. Gjort riktig kan dette gi forskeren gode, ærlige og virkelignære svar fra respondentene. Svarene fra kvalitativ metode kan dermed gi spisse og varierte funn. Samtidig kan et begrenset antall respondenter gjøre det vanskelig å utforme en god generell slutning basert på funn.

Forskningsdesign

Betegnelsen forskningsdesign inkluderer hele rammeverket rundt hva eller hvem som skal forskes på og hvordan forskningen skal gjøres, og kvalitativ metode kan utføres på mange ulike måter og metoden kan inkludere mange ulike design (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Forskningsprosesser generelt, også mitt forskningsprosjekt, startet med å få klarhet i hva jeg ønsket mer informasjon om, hva jeg ønsket at forskningsfunnene skal bidra med, og hvordan jeg skulle drive forskningsprosessen fra start til mål. Målet med mitt prosjekt har ikke som utgangspunkt å finne en endelig løsning på et eller flere problemer, men å få en oversikt over de gjeldende forhold og sammenligne mine funn med eksisterende innovasjonsteori.

Det finnes en rekke ulike typer kvalitative forskningsdesign. Casestudier er noe som brukes mye, og gir forskeren stor handlefrihet med hensyn til hvordan forskningen skal gjennomføres. I en casestudie benyttes flere datakilder som er tids-, og stedsavhengige, og studiene gjennomføres gjerne ved hjelp av observasjon eller åpne intervjuer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Robert K. Yin deler casestudier inn i fire designstrategier (Yin, 2014).

- Enkelt casedesign med én analyseenhet
- Enkelt casedesign med flere analyseenheter
- Flercasedesign med én analyseenhet
- Flercasedesign med flere analyseenheter.

I denne oppgaven ønsket jeg å undersøke ulike klubber på toppnivå, for deretter å drøfte de funnene som jeg gjorde. En slik tilnærming kan gi en fordel ved at det kan øke grad av

forståelse og forklaringskraft for de funn som gjøres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Siden jeg visste lite om temaet, og det ikke finnes mye forskning på området fra før, var det naturlig i denne oppgaven å bruke et eksplorativt design for å forsøke å finne mer informasjon. Et eksplorativt design brukes gjerne om undersøkelser der forskeren ikke har noen klar hypotese om utfallet, da han eller hun gjerne besitter lite forkunnskaper om temaet, og er et design som brukes ofte ved kvalitative forskningsprosjekter (Grennes, 2001). Det er vanlig ved denne type design at retningen på forskningen justeres underveis ettersom forskeren får ny innsikt (Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag (NEM), 2019).

Utvalg og datainnsamling

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) starter gjerne kvalitative casestudier med praktisk problem, og gjerne noe som er av generell interesse. I mitt prosjekt har jeg vært ute etter å forstå om og hvordan Eliteserieklubbene tilnærmer seg innovasjon rundt eget produkt, og hvorfor de eventuelt gjør som de gjør. Utgangspunktet for nysgjerrigheten for akkurat dette området var personlige opplevelser som tilskuer hos ulike klubber, som igjen dannet en personlig antakelse eller hypotese om at det hersker stor ulikhet blant klubbene rundt nyskapende produktutvikling.

For å finne svar på min problemstilling, og for å se om mine ukvalifiserte antakelser stemte, ønsket jeg å analysere flere enheter, i dette tilfeller klubber. Den informasjonen som jeg klarte å få direkte fra klubbenes egne ansatte var vært sentral i min forskning. For å få en forståelse av publikumstilfanget og hvordan dette har påvirket klubbenes økonomi, så har det hatt god verdi å studere Norsk Toppfotballs, klubbenes interesseorganisasjon, årsrapporter fra Eliteserien de siste seks år (Norsk Toppfotball, 2023).

Den begrensede tidsrammen som arbeidet med en masteroppgave har, gjorde at jeg måtte begrense antall kilder som jeg kunne gjøre analyse av. Med 16 klubber i Eliteserien var det av praktiske hensyn vanskelig å gjøre analytiske dypdykk i alle klubber. Jeg vurderte det også dithen at det var oppnåelig å få gode svar på problemstillingene gjennom å hente informasjon rundt et representativt utvalg av klubber.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) beskriver særskilt to utvalgsstrategier for å få til et godt resultat, kriteriebestemt utvelgelse og maksimal variasjon ut fra generelle kjennetegn. Til min oppgave har jeg ansett det som mest hensiktsmessig å bruke en kriteriebestemt utvelgelse, det vil si at jeg velger klubber ut fra bestemte kriterier. Vi vet fra statistikk at norske toppklubber har ulik publikumsmasse på sine hjemmekamper, også om man tar hensyn til befolkning i nærområdet. Det har gjort det det naturlig å ta en prat med klubber både på øvre og nedre del av publikumsstatistikken. Jeg har fått inntrykk gjennom media at klubber har forskjellig mening om hva som er et godt produkt. Tromsø IL har for eksempel stort engasjement for å bygge publikumsinteresse gjennom å knytte seg tett til turistvirksomhet, naturopplevelser og bærekraft, mens Rosenborg tilsynelatende utelukkende på produktutviklingstiltak som er direkte knyttet til sport.

Det har historisk sett vært stor forskjell i tilskuertallene i Eliteserien kontra OBOS-Ligaen (2022: 1 368 769 vs. 503 307). Til dette studiet ønsket jeg primært å få innsikt i klubber i Eliteserien. Korona-epidemien gjorde at sesongene 2020 og 2021 ikke kan regnes som normalsesonger. Jeg valgte derfor i min forskning å se nærmere på klubber som var i Eliteserien fra 2016 til 2019, og i tillegg var i Eliteserien i sesongen 2022. Dette gav meg ni klubber å forske på. Tilfeldighetenes spill gjorde at de ni klubbene også er klubber som hører hjemme over hele landet, og med publikumstall fra laveste til høyeste nivå i

Eliteserien. Min vurdering var derfor at de ni klubbene utgjorde et representativt utvalg for min forskning.

Informantene

For å velge ut hvem jeg skulle snakke med i hver klubb, valgte jeg å oppsøke klubbens hjemmesider. De aller fleste klubbene hadde oversikt over ansatte med ansvarsområder tilgjengelig på sine hjemmesider. Jeg sendte da en epost til disse personene med spørsmål om de kunne tenke seg å være med på mitt prosjekt. De fleste som jeg kontaktet svarte umiddelbart positivt, mens én klubb sendte henvendelsen videre til en annen ansatt. For de klubbene som ikke hadde informasjon om de ansattes ansvarsområder på sine hjemmesider, så sendte jeg epost direkte til daglig leder i klubben. Disse daglige lederne stilte begge til intervju selv. Alle klubbene som jeg kontaktet, gav positiv tilbakemelding og stilte på intervju.

Tabell 1. Oversikt over dybdeintervju med informantene

Informant	Stilling	Intervjuets lengde
Informant A	Kommersiell leder	39:21
Informant B	Leder privatmarked	47:46
Informant C	Daglig leder	37:29
Informant D	Salgsansvarlig	55:24
Informant E	Markedsdirektør	46:00
Informant F	Daglig leder	44:55
Informant G	Publikumssjef	48:50
Informant H	Salgssjef	48:52
Informant I	Salgs og markedssjef	20:57

Intervjuer

Datainnsamlingen har hovedsakelig bestått av dybdeintervjuer. Intervjuer egner seg godt når man ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser fra intervjuobjektet (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2020). Alle intervjuene ble gjort etter sesongslutt i november 2022. Intervjuene ble gjort av meg selv, og ble av praktiske årsaker gjennomført digitalt. Klubbene som jeg ønsket informasjon om var og er spredt over hele landet, og det hadde vært praktisk og tidsmessig utfordrende å møte informantene fysisk.

Jeg hadde før intervjuene manglende kunnskap om hvordan klubbene jobbet med innovasjon og publikumstiltak. Jeg tok derfor sikte på en semi-strukturert tilnærming. Et kvalitativt intervju kan være mer eller mindre rigid i sin form, fra intervjuformer med faste spørsmål og svaralternativer, til åpne, uformelle intervjuer uten faste rammer. Midt mellom disse ytterpunktene ligger det vi kaller semi-strukturerte intervjuer. Dette er intervjuer som baserer seg på en intervjuguide, men med stor grad av frihet når det gjelder bruk og rekkefølge på spørsmålene som stilles. Fordelen med å benytte en slik tilnærming var at jeg som forsker ikke ble begrenset av mine egne spørsmål, men kunne lytte på det som intervjuobjektene sa og grave videre i disse svarene for å få den innsikt som jeg behøvde. Jeg opplevde at en slik

tilnærming gjorde at praten fløt godt, og informantene kom med informasjon som kanskje ikke hadde kommet frem dersom jeg hadde hatt en mer strukturert tilnærming.

Alle intervjuene ble tatt opp digitalt. Åtte av ni intervjuer ble gjort digitalt via verktøyet Microsoft Teams, siste intervjuet ble gjort via telefon. Transkribering av intervjuene ble gjort fortløpende etter at de digitale møtene var ferdig, enten samme dag eller dagen derpå. Dette gjorde at jeg kunne gjennomgå transkripsjonene sammen med mine notater mens jeg fremdeles hadde samtalene ferskt i minne.

Jeg var åpen for at intervjuguiden kunne endre seg noe etter hvert som jeg kom i gang med intervjuene. Jeg var også åpen for at selve problemstillingen kunne endre seg når jeg kom i gang med intervjuene. Begge deler skjedde. I utgangspunktet var jeg innstilt på å se nærmere på hvordan ledelsen i klubbene jobbet med innovasjon, og hvilken kompetanse ledelsen hadde innenfor innovasjon for deretter å se på hvordan kultur, ressurser og prosesser ble påvirket av dette. Det ble allerede i bookingen av de første intervjuene klart at jeg hadde vært farget av å komme fra en stor organisasjon med et større skille mellom ledelse og ansatte. Klubbene har stort sett veldig få ansatte, der ledelse og klubb jobber tett sammen. Det gjorde at jeg måtte endre søkelys fra ledelsens kapabiliteter til å se på klubbens kapabiliteter. Det viste seg også at samarbeid med andre klubber, supporterklubber og media, samt kommunikasjon til publikum var områder som klubbene hadde aller mest fokus på, og det var her klubbene brukte sin energi. Intervjuene dreide seg derfor i den retning i samtale med alle klubbene.

Databehandling og analyse

Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må tolkes - (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020)

Før jeg startet analysen av dataene jeg hadde samlet inn, måtte jeg redusere og strukturere datamengden slik at det ble mulig å se sammenheng mellom dataene og gjøre en fornuftig analyse. Mason (Mason, 2018) argumenterer for at man kan organisere og dele datamaterialet inn i

- tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data
- kontekstuell dataorganisering
- bruk av diagrammer og tabeller

De tre metodene innebærer ulike måter å jobbe på, men de utelukker ikke hverandre, og forskeren må ikke begrense seg til én måte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Gjennom kontekstuell dataorganisering søker forskeren helhet og forklaring gjennom spesifikke situasjoner eller deler, mens ved tversnittbasert og kategorisk inndeling av data søker forskeren å konstruere et indekseringssystem for datamengden. Indekseringen gjøres ved å sette merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å finne igjen spesielle tema i dataene. Bruk av diagrammer og tabeller kan være verdifulle hjelpemidler for forskeren til å organisere sine data (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Teorien beskriver videre at kategorisering ikke alltid er tilfredsstillende i analysearbeidet av dataene. Det kan bli behov for å benytte seg av koding, det vil si at forskeren legger opp til at flere kategorier kan brukes på samme datamateriale, med et hierarkisk system med under- og overkategorier.

Hvilken metode forskeren velger vil være avhengig av hvordan forskeren velger å lese de kvalitative dataene. Johannessen, Christoffersen og Tufte skiller mellom å lese dataene bokstavelig, fortolkende eller refleksivt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Siden jeg ønsket å få kunnskap og konkrete svar gjennom intervjuer rundt hvordan klubbene jobber og hvilken strategi de bruker anså jeg det som hensiktsmessig å bruke en kontekstuell dataorganisering med bruk av koding.

Det finnes heldigvis dataprogrammer som kan bistå med å analysere de store datamengdene som man samler inn i et slikt prosjekt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Formålet er å gjøre det mulig å håndtere kvalitative data gjennom kategorisering. I min studie fant jeg det formålstjenlig å bruke et tekst- og tallbehandlingsprogram, i mitt tilfelle Microsoft Excel, til å kategorisere, administrere og analysere mine data. I regnearket limte jeg inn de transkriberte filene, og markerte stikkord ut fra innholdet. Ut fra disse stikkordene så dannet det seg etter hvert kategorier hvor stikkordene hørte hjemme. Det viste seg at kategoriene var knyttet til hovedtemaene som jeg hadde som utgangspunkt før intervjuene, kultur og verdier, prosess og ressurser. Sett i retrospekt så ser jeg at jeg kan ha vært for knyttet til teorien når jeg gjorde analysen, selv om hadde alle intensjoner om å gå inn i analysefasen med et åpent sinn. Kategoriene som jeg fant var innovasjonskultur, enkeltpersoner eller små grupperinger, samarbeid med klubber, egne supporterklubber og media, egne kommunikasjonskanaler.

Kvalitetskriterier

Kvaliteten på det studiet som jeg skal gjennomføre vil nødvendigvis være svært avhengig av i hvilken jeg er i stand til å benytte meg av den kvalitative metode og eksisterende teori. Det er vanlig å bedømme kvalitet av kvalitative studier gjennom kriterier som reliabilitet og validitet.

Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Kvalitative data er i sin natur vanskelig å teste for pålitelighet da de er produkter av intervjuer og tolkninger ofte gjort av forskeren selv, men gode og oversiktlige beskrivelser av dataanalysen vil være verdifullt for å ivareta forskningen reliabilitet.

Mitt daglige yrke er innenfor sport fra et redaksjonelt perspektiv, og jeg har prøvd å være bevisst på hvordan dette kan påvirke min forskning. Jeg har derfor prøvd å styrke reliabiliteten til oppgaven gjennom å støtte meg til den valgte teori, gi gode beskrivelser av kontekst for datainnsamlingen som er gjort, samt gi et sannferdig bilde av hvordan jeg har analysert de innsamlede data. Under kapittelet funn har jeg valgt å gjengi sitater fra intervjuene i håp om at det gir oppgaven og dens resultater tilfredsstillende reliabilitet.

Validitet

I forskningslitteraturen brukes begrepet validitet om nivå på forskningens gyldighet, det vil si hvor godt eller relevant beskriver dataene det som er forsket på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Validitet sier altså noe om de data som er hentet inn virkelig avspeiler det området som forskeren har lyst å finne ut mer om, og om den metodiske fremgangsmåten som er brukt har gitt funn som beskriver virkeligheten.

Om min forskning oppleves som valid er altså direkte avhengig av jeg kan presentere troverdige data. I teorien beskrives gjerne dette som intern validitet (Johannessen,

Christoffersen, & Tufte, 2020). På bakgrunn av tema for oppgaven, og hva jeg ønsket å finne ut av, så anså jeg det som mest hensiktsmessig å gjøre en-til-en intervjuer med representanter for klubben for på den måten å kunne besvare min problemstilling. Gjennom disse intervjuene ønsket jeg å finne ut av og samle data rundt hva klubbene selv tenker rundt innovasjon, hvordan de jobber, hvilke muligheter de har til å gjennomføre tiltak, og hvilke tiltak de finner mest hensiktsmessig å prioritere.

Gjennom systematikk og analyse skal forskningen bygge et forenklet og typisk bilde av virkeligheten, og overførbarhet styrkes gjennom utdypende og gode beskrivelser av fenomenet som det forskes på. Forskeren må kunne beskrive med tydelighet og presisjon hvordan hen har gått frem fra problemstilling til analyse og tolkning (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). For å styrke denne oppgavens validitet beskriver jeg hvordan jeg har samlet inn data gjennom å gjennomføre intervjuer, og jeg har beskrevet hvordan jeg måtte endre første problemstilling etter hvert som jeg fikk mer data fra mine intervjuobjekter. Utvalget av klubbene som jeg valgte å hente data fra var alle klubber som har vært i Eliteserien pre- og post-korona, det vil si fra 2016 til 2019, samt sesongen 2022. Disse utgjorde da ni av seksten klubber som spilte i Eliteserien i 2022, og jeg mener da at dette er å regne som et representativt utvalg av klubber, og data fra disse klubbene er egnet for å vise et typisk bilde av dagens Eliteserierklubber.

Etiske hensyn

Etikk er refleksjon over verdier og normer, og begrunnelsen vi gir for våre valg (Regjeringen, 2020). Etikk sier først og fremst noe om hva mennesker kan og ikke kan gjøre mot hverandre, og den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt noen forskningsetiske retningslinjer som er forsker må tenke igjennom:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, 2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, 3. Forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Mitt forskningsprosjekt har benyttet seg av kvalitativ metode med innsamling av data gjennom gjennomføring av flere dybdeintervjuer. Det har i denne prosessen vært noen mulige fallgruver av etisk karakter som jeg har måttet passe på. For det første har jeg passet på at selve spørsmålene som stilles ikke bryter med de etiske retningslinjene som beskrevet

over. Videre å har jeg tatt hensyn til og respektert informantenes privatliv gjennom å anonymisere alle deltakere og klubber som har deltatt i denne undersøkelsen. Filene som inneholdt video fra intervjuene ble lagret midlertidig elektronisk inntil de var transkribert, og deretter slettet. Jeg har vært bevisst på hvordan disse dataene blir lagret slik det ikke er noen fare for at de skal komme på avveie. Prosjektet er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD).

For å sikre at intervjuobjektene skulle forstå hva de skulle være med på, har jeg sendt ut et informasjonsskriv basert på en mal laget av NSD. I informasjonsskrivet fortalte jeg om prosjektets rammer, forskningsspørsmålene, hvorfor jeg ønsket å gjennomføre denne forskningen, og hva jeg ønsket å oppnå. Jeg orienterte også om at intervjuene i er frivillige, at verken de eller klubbene vil bli navngitt i rapporten, og jeg beskrev hvordan jeg vil behandle de innsamlede data. Som forsker var det et mål at intervjuobjektene skulle føle seg trygge på at intervjusituasjonen, og at informasjonen som de gav meg ble behandlet på en måte som de var komfortabel med.

Refleksjon over egen rolle som forsker

Mitt daglige virke er i en medieredaksjon som blant annet dekker gruppen som jeg ønsker å forske på. Området som jeg ønsker å finne ut mer om, strategisk innovasjon i klubbene, er normalt sett ikke er område som vår redaksjon har noe søkelys på. Kombinasjonen av at jeg har valgt å særskilt studere innovasjon i MBA programmet, nysgjerrighet og interesse for norsk fotball, samt at jeg ikke kunne finne mye eksisterende teori på området, gjorde at jeg konkluderte med at dette kunne være en spennende forskningsoppgave.

Min rolle på arbeidsplassen er p.t. ikke av journalistisk karakter. Jeg ser likevel at det er en fare for at kritisk journalistikk og informasjon fra mine kollegaer kan ha påvirket mitt syn på klubbene som er forsket på. Jeg ser også at min posisjon i denne mediebedriften kan ha påvirket intervjuobjektene i noen grad. Jeg har prøvd å ta hensyn til begge disse forholdene for å sikre en så god forskningsprosess som mulig.

Empiri

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere de funn som ble gjort gjennom min innsamling av data. Prosessen med å hente inn data gjennom intervjuer er tidligere beskrevet i metodekapittelet. Utgangspunktet for dette kapittelet er forskningsspørsmålet som presentert i starten av oppgaven.

Hvordan jobber norske eliteseriekubber med innovasjon for å bygge opp interessen for eget produkt, og hvilken betydning har klubbens ledelse på klubbens innovasjonskultur og evne til nyskaping?

I min innsamling har jeg snakket med representanter for ni Eliteseriekubber. De aller fleste er ansvarlige for klubbens markedsavdelinger eller tilsvarende i sin klubb. For en av klubbene var det daglig leder som ble intervjuet. Daglig leder i denne klubben har i tillegg til sin rolle som leder for hele klubben også en sentral rolle rundt klubbens markedsarbeid og markedsstrategi.

Klubbene eller deres representanter vil ikke bli identifisert ved navn. Min vurdering bak den beslutningen er at intervjuobjektene skulle føle seg fri til å dele informasjon med meg, uten å være redd for at min bruk av den gitte informasjon i oppgaven kunne være til ulempe for intervjuobjektene i etterkant. Det har videre vært min vurdering at identifisering ikke tilfører ekstra verdi til oppgavens formål.

Eliteseriekubbens produkt i denne sammenheng defineres som egne kamparrangement. Som vist tidligere oppgaven så viser forskning at flere tilskuere på kamp gir positiv effekt både på klubbens økonomi og på hjemmelagets sportslige suksess (referanse). I mine samtaler uttrykker alle klubbene, bortsett fra én, at sportslig suksess er det største driveren for at flere publikummere kommer på kamp. Den siste klubben mener det ikke nødvendigvis handler om sportslig suksess, men at klubben har noe å spille om, enten det er i toppen eller bunnen av tabellen.

«Det er viktig å være involvert i noe, enten det er topp enn bunn. Det ser vi engasjerer. Vi håper det er topp til neste år. Ligger man i mellomsjiktet, så er det ikke noe spennende å gå på stadion».

Storparten av klubbene sier også at det er et tydelig skille mellom avdelinger for Sport og Kommersiell i klubbene, der initiativ til å finne nye tiltak for å trekke publikum til kampene tilnærmet utelukkende gjøres av klubbens kommersielle del. Jeg har derfor i denne oppgaven vektlagt å finne innsikt basert på informasjon fra ansatte som jobber med kommersielt arbeid i klubbene.

Kultur

Pre-2022

De fleste Eliteserierklubbene i denne oppgaven sier at de historisk ikke hatt en kultur som oppfordrer til eksperimentering og utprøving av nye tiltak. Åtte av ni klubber svarer at det ikke har eksistert en slik kultur pre-2022.

«Jeg vil ikke kalle det kultur. Det gjennomsyrt ikke akkurat organisasjonen»

Flertallet av klubbene mener at det tidligere har vært mer søkelys på tradisjonelle tiltak, og at klubbene stort sett har gjort tiltak som de har opplevd har fungert tidligere. Informantene sier de kanskje har gått seg litt fast og de pre-2022 har fulgt samme sporet som de alltid har gått. Flertallet sier også at de tidligere ikke har lyktes så godt med å prøve ut nye tiltak. En av informantene sier at klubben har stagnert i mange år

«Vi har nok vært for redd for å mislykkes.»

Mindretallet mener at de gjennom flere år har hatt en kultur for å for å prøve ut nye tiltak.

«Ja, det vil jeg absolutt si. Jeg føler også at det der vi er gode er på å gi folk spillerom til å bruke idéer og ressurser til å få det til»

Nye tanker

Basert på at flertallet av klubbene mener de historisk sett ikke har hatt en kultur for eksperimentering og utprøving av nye tiltak, så er det da veldig interessant å observere tegn som kan tyde på en kulturendring i flere av klubbene. Et flertall av klubbene sier at eksperimentering med nye tiltak for å få publikum til tribunen nå er svært viktig, og disse klubbene sier at de gradvis det siste året har startet å tenke helt nytt.

«Vi gjør flere nyskapende tiltak som vi aldri har gjort før. Blant annet så innfører vi free-seating, unummererte seter på nesten hele stadion. Det betyr at publikum som vil sitte ved siden av hverandre, bør komme tidlig på kamp.»

Flertallet av informantene forteller at klubbene nå satser hardt på nyskapning, og at de gjennom siste året har utviklet nye retningslinjer og strategier rundt produktutvikling. En av informantene beskriver kulturendring i klubben som en nødvendighet dersom de skal vinne kampen om folks tid.

«Vi ønsker veldig å skape den FOMO-opplevelsen, Fear Of Missing Out. Det har vi ikke hatt før. Publikum skal føle at de går glipp av noe ved å ikke gå på kamp. Kampen om folks tid er enorm. Den kampen MÅ vi vinne, og da må vi som jobber i klubben opp i ringene.»

Flere av klubbene fremhever endring i personell som en av årsakene til at klubbene nå klarer å satse mer på nyskapende tiltak for å få flere publikummere på kamp. Av de ni klubbene som jeg snakket med hadde over halvparten byttet ut eller utvidet sin administrasjon. Informantene

fra disse klubbene sier at dette har bidratt til nye tanker rundt hvordan en markedsavdeling i klubben skal arbeide.

«Nå har det vært en fullstendig utskiftning i administrasjon. Det er vel ingen kontinuitetsbærere igjen nå. Det er noe som dytter oss litt naturlig inn i det innovasjonssporet og det å tenke nytt»

«Vi er veldig mange nye i klubben nå. Det tvinges på en måte frem en kultur for å tenke nytt og gjøre nye greier.»

Kun en av klubbene jeg snakket med hadde små eller ingen planer å se på nye tiltak for å øke publikumsinteressen.

«Selv om vi kan ha vilje i klubben, så er det ikke noe poeng å ha veldig mange fancy tiltak dersom renslighetsfaktoren er lav, det vil si at ting som MÅ være der, ikke er på plass»

Økonomi

En av klubbene sier bedre sportslige resultater har gitt dem en bedre økonomi, og dermed også større økonomisk spillerom for å eksperimentere med nye tiltak. Redsel for at tiltak med høy økonomisk risiko fremstår som det største hinderet for å forsøke nye tiltak. Svært mange av klubbene sier at selv om det er vilje til å gjøre nye tiltak nå, så er vilje til økonomisk risiko et gjentakende diskusjonstema. Flere av informantene opplever at tiltakene de foreslår gjerne bør være gratis, eller i hvert fall ikke kreve vesentlige investeringer. Flere av informantene som var tilknyttet markedsavdelingene fremhevet at det ikke alltid var lett å få gjennomslag for nye tanker og tiltak dersom det kostet penger, noe som ble verifisert av en av de daglige lederne jeg intervjuet:

«Noen er lettere å si ja til å gjennomføre enn andre, vi må alltid se på økonomien»

Oppsummert så har det i stor grad ikke vært noe kultur i Eliteserieklubber tidligere år for å finne og iverksette nye tiltak for å trekke flere publikummere til kampene. Det ser nå ut som dette er i ferd med å endres. Flertallet av klubbene sier de opplever en kulturendring der klubbene i større grad søker etter nyskapende tiltak. Klubbenes forhold til økonomisk risiko anses av flertallet som det største hinderet for å sette i gang nye tiltak.

Ressurser

Ansatte

Flertallet av klubbene sier de ønsker å være innovative, de ønsker å utvikle og produksjonssette nye tiltak og konsepter, men at de ikke nødvendigvis har ansatte med god nok kompetanse innenfor innovasjon.

«Vet ikke hvor mye kompetanse vi har rundt ren innovasjon»

«Vi har i hvert fall en klar tanke om at vi må utvikle oss»

De sier videre at de har klare tanker om å utvikle denne kompetansen i organisasjonen, enten gjennom kursing og opplæring, eller gjennom rekruttering av nye ansatte. Mindretallet sier at de har kompetanse innenfor innovasjon. En av disse klubbene sier at stort sett alle de ansatte i administrasjonen er nye, og at det fra 2022 er ansatt flere med god innovasjonskompetanse.

Samarbeid og relasjoner

Intervjuene viser at flertallet av klubbene i høy grad prioriterer å samarbeide med og skape gode relasjoner til andre for å oppnå resultater. Klubbene anser samarbeid som svært viktig for å lykkes.

Andre klubber

Flertallet av Eliteseriekubbene er positive til samarbeid seg imellom, og det ser ut til å være etablert en åpen delingskultur på tvers av klubbene. De fleste klubbene sier de søker aktivt etter innsikt rundt hvordan andre idrettsorganisasjoner jobber med å få publikum på kampene. Flertallet sier de henter mye innsikt fra andre klubber i Eliteserien, mens mindretallet sier de heller prioriterer å hente innsikt fra fotballklubber utenfor Norge eller fra andre idrettsorganisasjoner i Norge, for eksempel fra hockeyklubber.

«Vi har god kontakt med mange klubber og det er absolutt en delingskultur mellom klubbene. Jeg snakker mye med flere klubber. Ikke bare om publikumsopplevelser, men om alt mulig. Vi utveksler opplevelser og erfaringer, for vi vil jo alle det samme. Vi er konkurrenter på banen, men gode venner utenfor»

Det er flere områder Eliteseriekubbene samarbeider om, der de deler innsikt og informasjon. Veldig mange av klubbene nevner billettpriser, billettsystemer, digitale kundereiser og lojalitetsprogrammer som aktuelle samarbeidsområder. Flertallet sier kommunikasjonen med de andre klubbene foregår digitalt eller via telefon, mens et mindretall sier at de fysisk besøker andre klubber og deres markedsavdelinger.

«Jeg er med på alle bortekampene, for å se hvordan de andre markedsavdelingene jobber. Så har jeg også vært i Sverige og Danmark og sett på hvordan klubber der jobber»

Sponsorer

Sponsorer fremstår som viktig for klubbene, men kun delvis som samarbeidspartnere utover at sponsorene bidrar med penger til klubbkassen. Sponsorene brukes i variabel grad som sparringspartner for å finne på nye tiltak for å tiltrekke publikum. Mindretallet av klubbene sier de har etablert gode rutiner for samarbeid med sponsorene. Disse klubbene sier at sponsorene bidrar med egne arrangementer i forkant av kampene, og bidrar til å markedsføre kamparrangementene til sine medlemmer. Flertallet sier de ikke har et slikt samarbeid med sine sponsorer.

«Sponsorene kan bidra både internt og eksternt, men vi har gjort for lite. Vi har lyst å gjøre mer av det. Det er et kjempepotensiale der, vi har 120 bedrifter eller noe slikt, som er sponsorer, men vi har altfor lite flinke til å bruke de aktivt».

Det er gjennomgående for alle klubbene at sponsorene opptar veldig mange av setene på stadion. Flertallet sier at dette er bra for kampopplevelsen til resten av tilskuerne da sponsorplassene fylles opp og det blir god stemning på stadion. En klubb sier i motsatt ende at det er et problem at sponsorene har så mange plasser. Sponsorene klarer nemlig ikke å fylle plassene, og det fører ofte til at store deler av tribunen står tom på hjemmekampene.

Interesseorganisasjonen

Norsk Toppfotball (NTF) er interesseorganisasjonen for klubbene som spiller i Eliteserien og OBOS-ligaen. Misjonen til NTF er å utgjøre en forskjell ved å tilføre felleskapet det klubbene ikke har mulighet til å bygge hver for seg (Norsk Toppfotball, 2016). Flertallet av klubbene anser samarbeidet med NTF som viktig for å klare å være nyskapende og for å klare å forbedre sitt klubbs produkt. Særlig trekkes NTFs initiativ til å samle alle klubbene til felles arrangementer frem som viktig. Disse samlingene har ulike tema som forslag til tiltak mot bedriftsmarkedet, hva er trendene i privatmarkedet, hvordan optimalisere bruk av billettsystemene, internasjonale trender, m.m. Mange av klubbene trekker frem NTF som grunnen til at Eliteserierklubber seg imellom har en god delingskultur og at de bidrar til en smidig kompetanseoverføring mellom klubbene.

«Jeg opplever dem som en tilrettelegger. Ikke sikkert samarbeidet mellom klubbene hadde vært så bra om ikke det var for NTF.»

Mindretallet av klubbene sier NTF kun har begrenset verdi for dem som klubb. Det trekkes frem at bidragene fra NTF er lite nyskapende og at bidragene eller tiltakene som blir gjort er de samme som ble gjort eller foreslått for flere år siden.

«NTF ser ut til å gå i loop, de bare snur bunken, og gjør det samme som de alltid har gjort. Bidraget er begrenset.»

Media

Samtlige klubber som har deltatt til denne oppgaven sier at medieomtale er viktig eller svært viktig. Oppmerksomhet rundt klubbene i media trekkes frem som en viktig bidragsyter for publikumstilfanget. Klubbene trekker frem medieomtale er viktig for at folk skal komme på kamp. De sier at mediene er med på å skape interesse for klubben og spillerne, og er viktige for at publikum skal ville bruke tiden sin på å gå på fotballkamp.

«Vi ønsker å stille opp for dem, vi har ikke noe valg dersom vi skal bygge Eliteserien.»

Alle klubbene ser ut til å ha et bevisst forhold til media, selv om de ulike initiativ for å få mediedekning. Flertallet av klubbene sier de tipser om saker som de ønsker at mediene skal skrive om, mens mindretallet sier de aldri tipser mediene om ting som skjer i klubben. En av klubbene sier at de aldri tipser mediene, men at mediene plukker opp historiene dersom klubben publiserer saken på egne kommunikasjonskanaler. Dermed føler klubben at de får bedre kontroll på hva som kommuniseres til publikum. Det er gjennomgående blant mange av klubbene at de ønsker å regissere saker om spillersigneringer, markedsarbeid og økonomi selv, mens de ikke kan ha kontroll på saker som for eksempel omhandler personellsaker med spillerne.

«Dersom det dukker opp saker så tipser vi lokale medier. For eksempel så tipset vi lokalmedier om at vi nå hadde solgt mer sesongkort enn på de siste 14 årene.»

Flertallet av klubbene mener de har et særlig godt forhold til lokalpressen der klubben tipser dem om positive saker, mens to av klubbene mener at lokalpressen kun har interesse for klubben når det er noe negativt å skrive om.

«Vårt tiltak er at vi må forsøke å unngå at de skriver negative ting hele tiden»

Halvparten av klubbene trekker frem den markedsmessige gevinsten ved å ha et godt samarbeid. Disse klubbene sier de opplever at redaksjonelle omtale gir mye mer effekt og har større verdi enn sponsorater eller kjøpte annonser.

«Når vi sammenligner trafikk fra annonser og redaksjonelle artikler, så er det mye bedre salg fra trafikken som kommer fra redaksjonelle artikler.»

Supporterklubber

Graden av samarbeid mellom klubbene og deres supporterklubber ser ut til å være på alle nivå på skalaen, fra nokså fraværende til total avhengighet. Noen klubber anser supporterklubbene som en uvurderlig hjelp for å få flere publikummere på tribunen, mens andre klubber har et distansert forhold til det supporterklubben driver med.

Møter og kommunikasjon mellom klubb og supporterklubber varierer fra uregelmessige, halvårlige treff til daglige samtaler og kontaktpunkt. Flertallet av klubbene som har regelmessige møter med supporterklubbene sier at dette er til god hjelp. Supporterklubbene deres bidrar med forslag til nye tiltak som kan gjøres for å få flere tilskuere på kamp, de kommer med tilbakemeldinger på tiltak som har blitt gjort, og de gir gode innspill som er viktig for å skape en god kampopplevelse. Ytterpunktene er to klubber som skiller seg ut i hver sin ende av skalaen. Den ene klubben sier de har tilnærmet ingen kontakt med sin supporterklubb, mens den andre klubben sier at supporterklubben er svært tett innlemmet i det daglige arbeidet med klubben.

«Det har vært mye interne stridigheter blant supporterne, og da blir vi litt sjakk matt. Når folk i supporterklubben skjeller hverandre ut, så blir det vanskelig.»

«Vi har et unikt tett og godt samarbeid. Supporterklubben inkluderer en frivillighetsgruppe som består av designere, fotografer, markedsfører osv. Gruppen består av ca 15 personer som jobber på frivillig basis. Det gjør at vi klarer å holde et enormt tempo i planlegging og produksjon.»

Fasiliteter

Klubbene har varierende meninger om hvorvidt ikke-sportslige elementer som for eksempel fasiliteter, kollektivtilbud, matservering og parkering har en innvirkning på tilskuertallene. Klubbene har derfor også varierende innspill på om, eventuelt hvordan og hvorfor, de bør eller har mulighet til å skape nye tiltak som forbedrer de ikke sportslige elementene på kampdag. Flertallet av klubbene nevner transport og parkeringsmuligheter som et område som de ikke har gode nok muligheter for å påvirke. Plassering av stadion og liten påvirkningskraft på det offentlige transporttilbudet er hovedargumentene for at det vanskelig for klubbene å være nyskapende. Flertallet av klubbene sier også at de ikke tror et finere stadion nødvendigvis hadde gjort at flere hadde kommet på kamp. Et mindretall sier at tillatelse til alkoholservering før, under og etter kamp, kunne gjort kampproduktet mer attraktivt for publikum.

«Det vi kunne dratt mer folk på er kanskje dersom vi hadde hatt alkoholservering.»

Flertallet av klubbene sier at arrangementer som FanZone i forkant av kamp er med på å gjøre kamppplevelsen bedre, og de tror at den type arrangement er med å få flere til å komme på kamp.

«For barn og unge så har vi jo fanzone til hver kamp, som er et kjempepopulært tilbud. Der spilles det musikk, det er en scene, der er maskoten vår, det er ansiktsmaling, det er give-aways, folk har da et insentiv for å komme.»

Mindretallet av klubbene sier denne type arrangementer ikke har noe særlig effekt. En av disse klubbene påpeker at dersom de hadde hatt mer plass rundt stadion, så kunne kanskje effekten vært mye større. En av klubbene fremhever at været spiller en vesentlig rolle for hvor mange som kommer på kamp, og at et bedre stadion med overbygg hadde bidratt til at flere hadde kommet på kamp.

Oppsummert

Kompetanse innenfor innovasjon og innovasjonsprosesser er noe klubbene selv mener de i stor grad mangler. Størstedelen av klubbene fremhever at de gjerne ønsker å være nyskapende. Mindretallet av klubbene sier at de har god innovasjonskompetanse, og mener at det har sammenheng med at store deler av administrasjonen er nyansatte som har kompetanse med seg inn i klubben.

Samarbeidsevne og muligheter for samarbeid med andre ser ut til å være den største ressursfaktoren for tilnærmet alle klubbene. Klubbene henter veldig mye inspirasjon fra hverandre og til dels også fra sine supporterklubber. Klubbene henter i mindre grad innsikt og kunnskap fra andre aktører enn andre klubber i Eliteserien. Det fleste klubbene mener samarbeid med media er viktig, og de tipser i stor grad media om saker i klubben som kan ha interesse. Et mindretall av klubbene sier de ikke har et samarbeidsforhold til media.

Klubbene mener i stor grad at et bedre utformet stadion ikke nødvendigvis ville ha noe å si for antall publikum som møter opp på kamp. Arrangementer for fans utenfor stadion i forkant av kamp trekkes frem som tiltak som kan skape en bedre kampopplevelse, mens utfordringer med parkering og transport til kamp trekkes frem som utfordringer for flere klubber.

Prosesser

Flertallet av klubbene sier de ikke har noe utviklet struktur rundt innovasjonsarbeid, eller noen klare tanker rundt hvordan utvikling av tilgjengelige ressurser kan gi nyskapende verdi. Informantene sier samtidig at tanker, idéer og innspill ofte kommer fra felles samlinger,

workshops og lignende. Flere av klubbene sier de arrangerer samlinger i løpet av et år hvor nye tiltak for å øke publikumsinteressen er tema.

«Vi har kjørt to workshops gjennom året. Nå skal vi ha en tredje i neste uke, hvor vi samler alle innspill, input vi har fått.»

En av klubbene fremhever workshops som også inkluderer supporterklubben som svært verdifulle for å skape verdi.

«Typisk prosess er at en idé eller innsikt som vi har samlet blir presentert for frivillighetsgruppen sammen med oss i marked. Så går vi gjennom ulike tiltak som kan løse behovet eller utfordringen. Deretter måler vi effekten av tiltaket og ser om det har vært en suksess eller om vi må gjøre endringer.»

Mindretallet sier idéer til nye tiltak stort sett kommer fra enkeltpersoner, og det er ofte de samme personene som gis ansvaret for å videreutvikle idéene.

«Vi er ikke veldig strukturerte. Det starter typisk med en idé fra en enkeltperson, så går det seg til. Den som kommer på idéen, får ofte lov til å utvikle idéen videre»

«Vi prøver hele tiden å videreføre det som har vært suksess tidligere. Innovasjon og utvikling av helt nye konsepter og tiltak er nok noe som vi har savnet, men er absolutt noe vi ønsker å gjøre mer av. Når det gjelder prosess så er nye tiltak mye basert på magefølelse.»

Innsikt

Klubbene har altså varierende grad av planlagte, strukturerte prosesser rundt nyskaping og innovasjon. Det store flertallet av klubbene mener likevel at det er viktig å finne ut hvordan de skal få flere publikummere på kamp. Klubbenes aktive forhold til innsiktsarbeid for å finne sitt publikums behov er varierende. Som beskrevet under underkapittelet *Ressurser*, så er klubbene veldig opptatt av samarbeid med andre klubber. Flertallet av klubbene sier deres beslutningsgrunnlag rundt nye tiltak stammer fra innsikt gjort i møter og samtaler med andre klubber i Eliteserien. Flertallet sier videre at de ikke har et aktivt forhold til annen innsiktsinnhenting, mens et mindretall sier de utfører sporadiske spørreundersøkelser mot eget publikum. Disse spørreundersøkelsene gjennomføres gjerne av eksterne firma på oppdrag fra klubbene.

«Det er litt forskjellig. Vi har brukt spørreundersøkelser fra et eksternt firma, men ikke noe vi har et aktivt forhold til. Vi vet at innsikt gjør at vi kan se om tiltakene vi iverksetter virker.»

En av klubbene skiller seg ut. Denne klubben sier de aktivt henter ekstern innsikt. Klubben lager fortløpende tiltak basert på denne innsikten, og de henter innsikt rundt effekt av tiltakene i ettertid.

«Supporterne og frivillighetsgruppen er svært viktig for oss her også. I gruppen deler vi den innsikten vi har, sånn at folk får et grunnlag før en beslutning tas eller en ny idé spilles inn. Vi måler alt vi gjør for å se om det fungerer eller ikke.»

Egne kommunikasjonskanaler

Alle informantene sier klubbene er aktive i sin bruk av egne kommunikasjonskanaler. Sosiale medier fremstår som den fremste kanalen for å skape større interesse for eget produkt. Flertallet av klubbene sier de har et aktivt forhold til kommunikasjon via sosiale medier. Flertallet oppgir Instagram og Facebook som hovedkanalene, mens mindretallet sier de i tillegg er aktive i sin kommunikasjon på andre sosiale medier som Twitter, SnapChat og TikTok.

«Sosiale medier er ekstremt viktig for oss. Vi er store i forhold til andre klubber i Eliteserien. Vi har ekstremt mange følgere både på Instagram, TikTok og Facebook. Twitter er også en viktig kanal, men for en spesifikk gruppe. Sosiale medier gir publikum følelser og tilknytning til klubben, og det er en måte for klubben å gi noe tilbake til supporterne. Det knytter sterkere lojalitet og tilhørighet til klubben.»

Flertallet av klubbene sier de legger ut innhold på sosiale medier daglig, og noen av disse sier de legger ut innhold flere ganger for dagen. Mindretallet sier de konsentrerer seg rundt dagene før kamp. Ønske om å skape interesse, entusiasme og forventninger som samlet fører til billettsalg, oppgis av flertallet som hovedmål med å benytte seg av sosiale medier. Flertallet sier også at bruk av sosiale medier bidrar til økt billettsalg, mens mindretallet sier at de regner med at sosiale medier øker billettsalget, men at de ikke har gode målinger på om det stemmer.

«Det blir viktig for oss fremover å være synlig her. Jeg tror vi skal jobbe mye med det som skjer utenfor fotballbanen i fremtiden. Fra i sommer så har vi ansatt en egen SoMe-ansvarlig, han har gjort en kjempejobb med å bruke tall og kjennskap til algoritmene og forsket på hva som gir effekt. Vi tror at jo mer synlige vi er, jo mer folk kommer på kamp.»

«Vi har ikke så bra målinger på effekten av det, men vi tror det har effekt»

Flertallet av klubbene sier at de har et bevisst forhold til hva de legger ut på sosiale medier, og at de bruker mye ressurser på å levere godt på disse plattformene. Flertallet mener innhold som treffer unge og innhold som gjør publikum kjent med spillere og profiler er de viktigste områdene å lykkes på. Eksempler på slikt innhold sies å være konkurranser, intervjuer på av spillere og trenere på trening, humorinnslag, quiz, og promotering av kommende kamper. Tre av klubbene sier de har ansatt nye ressurser i 2022 som utelukkende har kommunikasjon via sosiale medier som sitt ansvar, og alle de tre klubbene sier de nye ansatte er unge under 25 år.

«Vi har ansatt en ung kar som hadde egen YouTube-kanal. Han har vokst seg inn i rollen og leverer stadig bedre ting. Kule videoer og alt sånt. Vi får veldig god respons. Mange sliter med å nå den unge målgruppen. Det her er måten vi tror det skal gjøres på.»

Annen kommunikasjon

Bruk av andre, mer tradisjonelle kommunikasjonsplattformer, som hjemmesider og utsending av nyhetsbrev per e-post er forholdsvis lavt prioritert blant Eliteseriekubbene. 14 av 16 Eliteseriekubber bruker samme hjemmesidesystem, levert av Norsk Toppfotball. Informantene er delt i sin oppfatning om egne hjemmesiders effekt på vekst i antall publikum på tribunene. Flertallet sier at hjemmesiden har stor effekt, mens mindretallet mener den kun har begrenset effekt. Blant de som mener den har stor effekt fremheves det at hjemmesiden er plattformen hvor publikum kjøper billetter, mens mindretallet mener hjemmesiden har begrenset verdi. To av klubbene sier at trafikken til hjemmesidene har vært sterkt dalene de siste årene. Flertallet av klubbene sier de ikke har noen spesiell strategi for om eller hvordan de skal utvikle hjemmesidene fremover.

«Hjemmesiden har stor effekt. Det er der man kjøper billett.»

«Det er jo den tradisjonelle siden. Det er en stor nedgang i brukere på siden vår, mens oppgangen er tilsvarende stor på sosiale medier.»

Nyhetsbrev på epost er fremdeles noe flertallet av Eliteseriekubbene sender ut. Flertallet av klubbene mener at utsending av nyhetsbrev fremdeles er viktig, men de har ingen klare målinger av hvilken effekt det har. Mindretallet sier de har gode målinger på at utsending av nyhetsbrev er salgsutløsende.

«Ja, vi sender ut nyhetsbrev. Vi har 30 000 epost-adresser. Vi spisser nyhetene i forhold til hvem vi snakker med. Så der har vi målinger på klickrate og konvertering. Vi ser at dersom vi sender ut nyhetsbrev rett i etterkant av en seier, så har det god

effekt på billettsalget. Da er folk i lykkerus. Taper vi, så venter vi til medietrykket har lagt seg. Da sender vi kanskje ut nyhetsbrevet tirsdag eller onsdag etter kamphelg.»

«Vi sender ut nyhetsbrev, men vi vet ikke om det har noen effekt.»

Oppsummert:

Flertallet av informantene sier klubbene de representerer ikke har en god, utviklet struktur rundt innovasjonsarbeid, og at tanker, idéer og innspill rundt hva som må gjøres for å trekke flere tilskuere på kamp ofte kommer fra felles samlinger, workshops og lignende som arrangeres mer eller mindre uregelmessig. Mindretallet av informantene sier idéer til nye tiltak stort sett kommer fra enkeltpersoner.

Flertallet av informantene sier videre at innsikt i stor grad hentes fra andre klubber i Eliteserien, og i mindre grad fra deres eget publikum. Mindretallet jobber aktivt med å hente ekstern innsikt, utarbeide tiltak på bakgrunn av innsikten, og måle effekten av tiltakene.

Diskusjon

I teorikapittelet tidligere i denne oppgaven viste jeg til hvordan *ressurser, prosesser og kultur* er de viktigste bestanddelene for å skape innovasjon (Christensen, 1997). Christensen sier at om en bedrift skal vurdere dens innovasjonsskapabilitet kan man lære mye av å finne ut mer om disse tre bestanddelene. Jeg vil basert på dette se nærmere på hvordan Eliteserielubbene er skodd med tanke på å skape innovasjon.

Kultur

Innovasjonskultur kan defineres som flerdimensjonal kontekst som inkluderer intensjonen om å være innovativ, infrastrukturen for å støtte innovasjon, adferd på operasjonelt nivå, og

miljøet for å gjennomføre innovasjon (Brooke Dobni, 2008). Verdiene påvirker organisasjonens kultur, hvordan organisasjonen gjør sine prioriteringer (Christensen, 1997). Kultur innbefatter hvordan en bedrift prioriterer, hva man ønsker å investere i, hvilke områder man anser som for risikable, hvilke ressurser man ønsker å investere i, hvilke prosesser man ønsker å utvikle. Verdiene og kulturen i selskapet må nødvendigvis følge forretningsplanen og kostnadsstrukturen, hvis ikke så vil ikke selskapet være økonomisk levedyktig (Christensen, 1997).

Gjennom mine studier har jeg sett at flertallet av Eliteseriekubbene ikke anser seg selv som en bedrift med en tydelig innovasjonskultur. Samtidig så sier de fleste klubbene at de ønsker å være innovative, klubbene mener de tenker nytt, og klubbene mener de har forbedret seg de siste par år. Klubbene fremstår som å ha en klar intensjon og ønske om å være innovative. Klubbene beskriver også i stor grad et miljø som ønsker å sette nye tanker og idéer i produksjon.

Flertallet av klubbene mener de gjennomfører en rekke gode tiltak for å trekke publikum til tribunen. Det er stort sett administrasjonene eller markedsavdelingene som kommer med forslag til tiltak. De sportslige avdelingene virker å ha et distansert forhold til det å måtte trekke folk til tribunen, utover det å skape gode sportslige resultater. Flere av klubbene sier at de sportslige avdelingene har et konservativt blikk på klubbdrift, og noen klubber mener også at holdningen til de sportslige avdelinger kan være ødeleggende for arbeidet som markedsavdelingene prøver å gjøre.

Til tross for at det tilsynelatende er både et ønske om å være innovativ, og det er tiltakslyst og initiativ som iverksetter en rekke tiltak, så er det gjennomgående for de fleste klubbene at tiltakene som gjøres stort sett er tiltak som har vært gjort før, tiltak som man vet har gitt klubben resultater tidligere, eller tiltak som man har sett at andre klubber allerede har gjort. Basert på tilbakemeldingene som klubbene har gitt til denne studien har denne tilnærmingen tett sammenheng med klubbens økonomiske situasjon. Det fremstår som om det sitter langt inn for klubber å iverksette nye tiltak, og hovedårsaken virker i stor grad å være relatert til klubbens evne til å ta økonomisk risiko.

Det er en allmenn akseptert sannhet at selskaper trenger å utvikle nye produktinnovasjoner for å kunne fortsette å være konkurransedyktige i dagens marked (Teece D. , 2007). Endringer i markedet og endringer i kundenes behov tilsier at selskaper som ikke utvikler seg vil miste kunder. Det er et interessant funn at klubbene i stor grad ser på hverandre, kopierer

hverandres tiltak og initiativ, og i mindre grad har søkelys på nye, egenutviklede løsninger og tiltak. Klubbene ser ut til å frykte risiko ved å satse på innovative tiltak grunnet deres manglende økonomisk trygghet. Det er derfor en risiko for at mangel på selvstendig innovasjon i klubbene kan føre til at utviklingen av produktet Eliteserien stopper opp og produktet blir mindre attraktivt for publikum på lengre sikt.

Det kan altså argumenteres for at endrede kundepreferanser og -behov kan gjøre at klubber som evner å tilpasse seg disse endringen, kan risikere å miste sin appell og popularitet, og publikum vil kunne miste interessen over tid. Samtidig så ser vi at klubber med begrenset økonomisk kapasitet ikke har noe annet valg enn å kopiere andre klubbers tiltak for i det hele tatt klare å holde tritt. Innovasjonsarbeid kan være risikofyllt og kostbart, og for klubber i den situasjonen så er det kanskje naturlig å være forsiktig med å ta risiko, og heller satse på eksisterende produkter og tjenester som de vet har fungert tidligere.

Ressurser

Ressurser kan defineres som mennesker, utstyr, teknologi, produktdesign, penger, informasjon, kunder og relasjoner til leverandører og distributører (Christensen, 1997). Weber og Heidenreich argumenterer for at det er fordelaktig å samarbeide med andre for utveksling og tilgang til ressurser i en innovasjonsfase. Samarbeid med andre i konsept og produktutviklingsfase vil forbedre selskapets innovasjonsskapabilitet, mens samarbeid med andre i en implementeringsfase øker muligheten for å oppnå suksess for selskapet (Weber & Heidenreich, 2018). Chesbrough understøtter dette og argumenterer videre for at innovasjonsprosesser i fremtiden vil være mer omfattende, med flere engasjerte, og med et større utvalg av samarbeidende deltakere (Chesbrough, 2017).

Innovasjon og verdiskaping er to begreper som ofte er tett knyttet sammen. Innovasjon forbindes ofte med verdiskaping når det skapes noe nytt eller at man gjør ting på en ny måte, som igjen leder til økt økonomisk verdi. Det er likevel viktig å huske på at de to begrepene har to ulike betydninger. Der innovasjon refererer til utvikling av nye produkter, tjenester og forretningsmodeller, så brukes gjerne verdiskaping om tiltak som er egnet til å skape mer verdi enn kostnadene ved produksjonen. Det er altså ikke gitt at alle tiltak som klubbene gjør for å skape mer verdi er av innovativ karakter, men innovasjon er ofte viktig for å skape verdier en organisasjon.

Basert på beskrivelsene av ressurstiltakene fra klubbene kan man nok argumentere for at klubbene hovedsakelig gjennom samarbeid søker å finne innovative tiltak for å skape mer interesse for sitt produkt, men at alle tiltak som blir gjort kanskje ikke alle kan betegnes som innovative. Samarbeid med, og informasjonsflyt fra, andre klubber fremheves av brorparten av Eliteserierklubbene i denne oppgaven som hovedkilde til inspirasjon for å iverksette nye tiltak for å trekke publikum til kamp. Klubbene ser ut til å ha et felles ønske om å løfte norsk fotball og lage bedre opplevelser.

Det er særlig samarbeid og kunnskapsdeling rundt billettpriser, hvordan klubbene gjennomfører arrangementer, hva som gjøres for å forbedre kampopplevelsen, og hvordan klubbene jobber med digitale kundereiser og kundelojalitet som utveksles mellom klubbene. Det er gjennomgående for klubbene i denne oppgaven at innsikten som hentes inn fra andre klubber utelukkende hentes fra andre klubber tilhørende i Eliteserien. To klubber hadde i tillegg hentet noe innsikt fra klubber utenfor Eliteserien, men i beskjeden grad. Den ene klubben hadde hentet innspill fra klubber i Sverige og Danmark, mens den andre klubben hadde hentet innsikt fra en hockeyklubb tilhørende i samme by.

Interesseorganisasjonen Norsk Toppfotball (NTF) har som tidligere beskrevet i denne oppgaven som mål om å legge til rette for felles tiltak og løsninger for klubbene. Fem av ni klubber i denne oppgaven mener at NTF er en viktig bidragsyter til det gode samarbeidet mellom klubbene. De fire siste klubbene argumenterer for at NTF ikke lenger bidrar med noe nytt, de digitale fellessystemene er modne for utskifting og initiativene fra NTF er ikke lenger nyskapende. Denne oppgaven tar ikke for seg videre NTFs arbeid og innovasjonsskapabilitet, men tilbakemeldingene kan være en indikasjon på at NTF i sin nåværende form kan ha et forbedringspotensiale når det gjelder å bidra som en verdifull ressurs som byggestein for å skape innovasjon.

Kommunikasjon er et område hvor alle klubbene er opptatt av å lykkes. Det er svært viktig for klubbene å nå ut til sitt publikum. Det er ulike måter klubbene driver sitt kommunikasjonsarbeide på. Det kommer jeg tilbake til i neste underkapittel, Prosesser. Samtlige klubber som jeg har snakket med til denne oppgaven mener at medieomtale gir viktige bidrag til økt publikumsinteresse. Samarbeid med media står derfor relativt høyt på listen over oppgaver som klubbene mener er viktig for å nå få flere publikummere. Waldherr argumenterer for at media er viktig for bedrifter. Media kan hjelpe en bedrift med å nå ut til

publikum og øke bevissheten om produktene og tjenestene, og media kan dekke og skape forståelse og legitimitet for teknologiske fremskritt i bransjen (Waldherr, 2012).

Til tross for at alle klubbene, med tilhørende forskning, sier at det er viktig å få medias oppmerksomhet, så er det et interessant funn at samarbeidstiltak og kontakt med mediene ikke ser ut til å være en spesiell prioritert oppgave. Flere av klubbene sier dersom de har spesielle nyheter om egne spillere eller klubben selv så ønsker de å bruke sine egne kommunikasjonskanaler før de eventuelt tipser mediene. En av klubbene oppgir at årsaken er at de ønsker å ha kontroll på hva som blir skrevet selv, mens en annen klubb henviser til at de heller prioriterer å bruke ressursene på egne sosiale medier. Kun en klubb sier at de bruker media aktivt for å selge flere billetter til kampene. Det er altså et interessant funn at selv om klubbene sier at de anser oppmerksomhet fra mediene som veldig viktig for å få flere tilskuere på tribunene, så vurderer likevel mange klubber i Eliteserien at kontroll på budskap og oppbygging av egne kommunikasjonskanaler er viktigere enn annen mediedekning.

Jamie A. Cleland publiserte i 2010 en artikkel hvor han argumenterte for viktigheten av et godt samarbeid mellom en klubb og dens tilhørende supporterklubb. Clelands oppsummerer sin forskning på temaet med at klubber som inntar en aktiv tilnærming til sine supportere har en stor fordel kontra de klubbene som inntar en passiv tilnærming. Med aktiv tilnærming mener Cleland her at klubbene involverer sine supportere i driften, og utvikler en to-veis dialog med dem. Cleland sier videre at selv om sponsorer, annonsører og media er viktig for en klubbs økonomi, så vil ingen av disse aktørene fungere som gode inntektsgeneratorer dersom klubben (1) ikke har et sunt forhold til sine supportere og (2) ikke oppmuntrer dem til å involvere seg i klubbens drift. Selv om sportslige resultater ofte anses som den viktigste driveren for at publikum kommer på kamp, så er faren for at publikum uteblir på grunn av et usunt forhold til klubben så stor at det kan true klubbens eksistens (Cleland, 2010).

Eliteserieklubbens samarbeid med sine respektive supporterklubber varierer fra totalt fraværende til svært tett. For noen klubber så fremstår eventuelle samarbeid med sine supporterklubber mer eller mindre av tilfeldig art, andre har regelmessige møter med sine supporterklubber, mens to av klubbene har et svært tett samarbeid med sine supporterklubber. De av klubbene som ikke har et utpreget godt samarbeid med sine supporterklubber oppgir grunner som «det har aldri blitt prioritert», «det er mye interne stridigheter i supporterklubben», «vi opplever supporterklubben som litt splittet» og «de ikke opptatt av annet enn at klubben skal vinne kamper, og supporterne skal få drikke øl». Et interessant funn

her er at flertallet av klubbene som har et distansert forhold til sine supportere ikke ser ut til å ha en tydelig plan for hvordan de kan knytte supporterklubbene tettere til seg, og de virker heller ikke å ha noen ambisjoner om å se på mulighetene som ligger i et slikt samarbeid i nær fremtid.

De to klubbene som fremstår som å ha et godt samarbeid med sine supportere har begge regelmessige møter med sine supporterklubber. Supportermedlemmene i disse klubbene blir involvert på mange områder, som diskusjon om billettpriser, kampanjer, hvordan supporterne ser på den sportslige retningen, hvordan klubb og supporterklubb sammen kan skape gode opplevelser på kampene, hvilke tiltak som bør satses på. For en av disse klubbene har supporterne blitt en helt nødvendig ressurs for at klubbens skal klare å gjennomføre sine ønskede tiltak for å skape et bedre produkt. Denne klubben har begrensede økonomiske midler og få ansatte i sin administrasjon. Klubben derfor hatt veldig god hjelp av en frivillighetssentral bestående av en stor og bredfaglig kompetanse som de kommuniserer og jobber med på daglig basis. Ifølge klubben har dette samarbeidet løftet klubbens kompetanse, arbeidskapasitet og synlighet i hjembyen enormt.

Det er gjort flere undersøkelser i verden rundt klubbers kampfasiliteter sin eventuelle påvirkning på publikumsoppmøte. Wakefield og Sloan argumenterte i 1995, på bakgrunn av sine studier av amerikansk college fotball, for at et bedre publikumsoppmøte ikke bare hadde sammenheng med sportslige prestasjoner, men det hadde også sammenheng med den totale opplevelsen publikum fikk på stadion (Wakefield & Sloan, 1995). Coates og Humphreys forskning på effekten på publikumsoppmøte ved bygging av nye stadioner for toppligaene i baseball, hockey og basketball i USA, viste at nye og bedre fasiliteter gav en umiddelbar effekt, men at effekten forsvant etter fire til ti år (Coates & Humphrey, 2008). Jeg har tidligere i oppgaven vist at klubbene mener gode sportslige resultater er den sterkeste drivkraften for et økt publikum. Forskning på kanadisk fotball viser at det likevel ikke er slik at bedre fasiliteter og et nytt stadion automatisk gir bedre sportslige resultater (Huang & Soebbing, 2022) .

De norske Eliteseriekubbene virker å være rimelig samstemt i sine oppfatninger av betydningen av gode stadionfasiliteter i forhold til publikumsoppmøte. De fleste klubbene er enige om at totalopplevelsen på kampdag er viktig for å dra flere publikummere til stadion. «Fanzone», et ambulerende NTF-arrangement for de yngste, trekkes frem av flere klubber som et positivt element. Alkoholserving og bedre kiosktilbud nevnes av andre som mulige viktige faktorer. De fleste trekker likevel frem parkeringsmuligheter og offentlig transport til

og fra kamp som områder de gjerne skulle sett var bedre, og som de tror hadde gjort at flere kom på kampdag.

Prosesser

Et selskaps ressurser gir ikke alene et selskap evne til å innovere. Det gjør heller ikke kulturen eller verdiene i selskapet. Selskapet innovasjonskapabilitet er helt avhengig av dets prosesser (Christensen, 1997). Prosesser sier hvordan organisasjonen omformer ressursene til produkter og tjenester av større verdi. Interaksjon, koordinasjon, kommunikasjon og avgjørelser som muliggjør denne omformingen er eksempler på slike prosesser som må være av høy kvalitet for å gi innovasjonskapabilitet (Christensen, 1997).

Jeg har tidligere i denne oppgaven vist at Eliteserieklubben i stor grad er usikker på om de har en god innovasjonskultur. Vi har samtidig sett at klubbene er veldig opptatt å samarbeide med og få kunnskap fra andre klubber, supporterklubber og medier. De er også veldig opptatt av å nå ut til sine tilhengere med god kommunikasjon rundt nye ting som skjer. Det er derfor interessant å se på hvordan typiske prosesser på veien fra idé til produksjonssatt tiltak, og hvordan klubbene bruker sine egne kommunikasjonskanaler.

Det er ingen av klubbene som oppgir at de får, eller har fått, ekstern hjelp til å styre og gjennomføre gode innovasjonsprosesser, fra utforming av første ide til produktet eller tjenesten er tilgjengelig til publikum. Ekstern bistand oppgis av et flertall av klubbene til å begrense seg til innleid kompetanse for å gjennomføre spørreundersøkelser på vegne av klubben. Det er et interessant funn det ikke virker som det er en veldig strategisk tanke bak spørreundersøkelsene for flertallet av klubbene. Undersøkelsene ser i ut til å fremstå med stor grad av tilfeldighet og ustruktur. Som vist tidligere så har klubbene et bevisst forhold å innhente innsikt fra andre klubber, men utover de nevnte spørreundersøkelser så hentes det i mindre grad innsikt annet sted i fra. Innsikten som hentes inn behandles ulikt fra klubb til klubb. Det er også et interessant funn at veldig mange av klubbene ser ut til å ha mangelfulle rutiner når det gjelder behandling av, og rutiner rundt, innsamlede data.

En av klubbene sier de ikke kjører prosesser for å finne nye tiltak som kan bedre publikumstilgangen. Klubben henter heller ikke innsikt noen steder, og gjør da følgelig ikke

noe for å finne ut hva de eventuelt kan gjøre for å få flere tilskuere på kamp. Flertallet av de andre klubbene oppgir at tanker, idéer og innspill har sitt første opphav fra samlinger med de ansatte, gruppeoppgaver, workshops eller tilsvarende. I en av klubbene stammer alle idéer og innspill utelukkende fra markedsavdelingen på egenhånd, mens i to av klubbene kommer nesten alle nye innspill og idéer fra klubbens supporterklubber.

Et tydelig funn er at kommunikasjon gjennom sosiale medier er noe alle Eliteserieklubbene i denne oppgaven sier de satser hardt på. Viktigheten av sosiale medier har vokst de siste ti årene, og ser vi på fotballklubbene i fire store europeiske ligaene (spansk La Liga, tysk Bundesliga, engelsk Premier League og italiensk Serie A) så er samtlige klubber representert både på Facebook, Twitter og Instagram (Aichner, 2019). Behov for informasjon og kontroll, samt kjærlighet til klubben er hoveddriverne for å publikums bidrag til og konsum av sosiale medier. Sammen med behov for integrasjon og sosial interaktivitet er dette de største motivasjonsfaktorene for publikum til å engasjere seg med sportsklubber på Facebook (Vale, 2017).

Det er også et tydelig funn at bruk av sosiale medier er den fremste kommunikasjonsmåten for Eliteserieklubbene. Klubbene produserer innhold på flere plattformer, primært Instagram, Facebook, SnapChat og Twitter. Noen klubber lager også innhold til TikTok. Innholdet varierer fra intervjuer med og videoklipp av spillere, annonser, quiz, kampinformasjon, intervju med trenerne. Hovedmotivasjonen er å skape engasjement for klubben, spillerne og kampene som skal spilles. Det er interessant å observere at sammenlignet med andre tiltak som klubbene gjør for å få flere publikummere på kamp, så har de aller fleste klubbene et stort søkelys på analyse og innsikt rundt sosiale medier. Klubbene sier de gjør målinger av hvilke typer innhold som får mest likes, hvilke som spilles mest, når på døgnet og i uka innhold er mest populært osv. Det fremstår som et tydelig funn at kommunikasjon til supportere og andre interessert via sosiale medier nå er preferert av flertallet av klubbene i forhold til kommunikasjon via mer tradisjonelle kanaler som hjemmesider, apper og nyhetsbrev.

Konklusjon

Jeg vil til slutt i denne oppgaven se nærmere på de viktigste konklusjonene jeg har kommet frem til gjennom min forskning rundt og arbeid med denne oppgaven, og bruke dette til å forsøke å svare på oppgavens problemsstilling og forskningsspørsmål. Målet med oppgaven har vært å skaffe nok informasjon gjennom teorigjennomgang og analyse av mine dybdeintervjuer til kunne svare på oppgavens hovedspørsmål:

«Hvordan jobber norske eliteseriekubber med innovasjon for å bygge opp interessen for eget produkt?»

Mine observasjoner peker i retning av at alle klubbene som ble intervjuet til denne oppgaven ser på kamparrangementer som sitt hovedprodukt. Tiltak for å få flere publikummere på kamp fremstår som den viktigste oppgaven de ikke-sportslige avdelingene i klubbene jobber med. Flertallet av klubbenes sportslige avdelinger ser ikke ut til å ha noe aktivt forhold til publikumstiltrekkende tiltak.

Klubbene virker i stor grad å hente både innsikt og inspirasjon fra andre Eliteseriekubber. Det er et godt miljø for samarbeid og erfaringsutveksling blant klubbene.

Interesseorganisasjonen Norsk Toppfotball fremstår som en viktig bidragsyter for å fremme dette samarbeidet. Tiltak som gjennomføres kopieres i stor grad fra kollegaer i andre Eliteseriekubber, og flertallet av klubbene har lite fokus på å finne frem til nyutviklede tiltak for å øke interessen for egne kamper. Utover innsikt hentet fra andre klubber, så er sier flere av klubbene at de utfører spørreundersøkelser rettet mot sitt eget publikum med mål om å skaffe seg innsikt om deres behov. Funn tyder på at flertallet av klubbene ikke har et klart mål med hva de ønsker med disse undersøkelsene, og de har heller ikke noen klar strategi for hvordan de skal skape verdi av de innsamlede data. Både frekvens og innhold fremstår for flertallet av klubbene å ha et preg av tilfeldighet og lite struktur.

Flertallet av klubbene har i stor grad fokus på kommunikasjon, særlig med sine egne supportere. Det virker tydelig at de fleste klubbene er veldig aktive i sin bruk av kommunikasjon gjennom sosiale medier, og flertallet av klubbene oppgir at bruk av sosiale medier er et satsingsområde og et viktig tiltak for å trekke publikums interesse for kamper. Flere av klubbene sier de har ansatt nye ressurser i 2022 som skal jobbe utelukkende med

sosiale medier. Samarbeid med media med mål om å nå ut med kommunikasjon til flest mulig er noe flertallet av klubbene tilsynelatende ikke vektlegger tungt. Ønske om å bygge opp egne kommunikasjonskanaler og kontroll på eget budskap fremstår som hovedårsak til denne prioriteringen. Et mindretall av klubbene har et veldig aktivt forhold til å skape et godt mediesamarbeid, mens en av Eliteserieklubbene i denne undersøkelsen ikke er opptatt av kommunikasjon, verken gjennom mediesamarbeid eller bruk av egne sosiale mediekanaler.

Underspørsmål: Hvilken betydning har klubbenes ledelse på klubbenes innovasjonskultur og evne til nyskaping?

Flertallet av klubbene ser ut til å ønske seg mulighetene til å drive med nyskaping og innovasjon, men det fremstår som klubbenes innovasjonskapabilitet for flertallet av klubbene begrenses av sin økonomiske situasjon. Dybdeintervjuene tyder på at det er vilje i de fleste klubbenes ledelse til å drive med innovasjon, men at den økonomiske risikoen i stor grad gjør at ledelsene ikke har mulighet til å prioritere innovasjon fremfor rene forsøk på verdiskaping gjennom effektivisering av eksisterende drift. Det er et interessant funn at ingen av intervjuobjektene, mange ansatt i klubbenes markedsavdelinger, fremhever klubbledelsen som en spesielt positiv eller negativ faktor for klubbenes evne til innovasjon. Et mindretall av intervjuobjektene mener ledelsen i sin klubb bidrar med god innovasjonsledelse, og det fremstår også som om tanker og initiativ rundt innovasjon sjelden kommer fra klubbledelsen.

Konklusjonen i denne oppgaven leder mot at flertallet av klubbene i liten grad driver med innovasjon, og det fremstår som om flertallet av klubbene har moderat eller liten grad av innovasjonskapabilitet. Gjennomgangen av klubbenes kultur, ressurser og prosesser bekrefter i stor grad dette. Det betyr ikke at det ikke utvikles innovative tiltak overhodet, for det gjør det absolutt. Klubben som har utviklet et svært tett drifts og utviklingsamarbeid med sin supporterklubb er et eksempel på et innovativt tiltak.

Årsaken til at klubbene ser ut til å ha manglende innovasjonskapabilitet kan være flere. Flertallet av klubbene i Eliteserien har moderate økonomiske muskler, flere har det man må kunne beskrive som en presset økonomi. Det er naturlig at det er lettere å investere og drive med verdiskaping i en retning som man vet fungerer, og det er naturlig at klubbene kan oppleve både intern og ekstern motstand fra ulike hold ved initiativ til pengebruk som innebærer stor risiko. Det gode og tette samarbeidet mellom klubbene, et samarbeid der klubbene i liten grad ser ut til å søke innsikt utenfor Eliteserien, kan være en annen årsak til

manglende evne til å innovere. Klubbene har dermed ikke den nødvendige innsikt, ressurser og kunnskap for å kunne drive frem innovasjon rundt eget produkt.

Anbefaling til videre forskning

Denne studien har vært begrenset til å innhente informasjon fra ni Eliteserierklubber. Dybdeintervjuene ble gjort etter sesongslutt 2022, den første sesongen etter Korona-epidemien hvor klubbene i stor grad opplevde å ikke få adgang til å fylle sine stadioner med tilskuere. Mangel på tilskuere førte selvsagt til store økonomiske negative konsekvenser for klubbene. En anbefaling for videre forskning er å gjøre en tilsvarende studie om noen år for å se om den økonomiske situasjonen i klubbene har påvirket klubbens innovasjonskapabilitet.

En annen retning for anbefalt videre forskning kan være å gjøre sammenligninger mellom de norske toppklubbens innovasjonskapabilitet og internasjonale fotballklubber. Det kunne for eksempel være interessant å sammenligne hvordan store, rike Premier League-klubber jobber med innovasjon i forhold til hvordan norske Eliteserierklubber jobber.

Referanseliste

- Abrell, T., Pihlajamaa, M., Kanto, L., Vom Brocke, J., & Uebernickel, F. (2016). The role of users and customers in digital innovation: Insights from B2B manufacturing firms. *Information & Management, Vol 53*, ss. 324-335.
- Adler, P., & Shenbar, A. (1990). Adapting your technological base: The organizational challenge. *Sloan Management Review 32.1:* , ss. 25-37.
- Aichner, T. (2019). Football clubs' social media use and user engagement. *Emerald Insight*, ss. 242-257.
- Atalay, A., Yücel, A. S., & Boztepe, E. (2013, Mars). A different approach to the modern sport administration: method of innovation. *International Journal of Academic Research, Vol 5*, ss. 109-115.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management 17*, ss. 99-120.
- Breznik, L., & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Developmen*, ss. 368-384.
- Brooke Dobni, C. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, ss. 539-559.
- Cakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management, Vol 48.*, ss. 325-359.
- Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation. *Research- Technology Management*, ss. 35-38.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail* . Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Cleland, J. A. (2010, September 06). From passive to active: the changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer & Society, Vol 11*, ss. 537-552.
- Coates, D., & Humphrey, B. R. (2008, Juli 18). NOVELTY EFFECTS OF NEW FACILITIES ON ATTENDANCE AT PROFESSIONAL SPORTING EVENTS. *Contemporary Economic Policy*, ss. 436-455.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990, Mars). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol 35, ss. 128-152.
- Cumming, B. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 No. 1, ss. 21-29.
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2012). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. FT Press.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag (NEM). (2019, 05 23). *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Hentet fra Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>
- Grennes, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2014, 12 11). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of management*, ss. 1281-1312.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hottenrott, H., & Peters, B. (2012, November). INNOVATIVE CAPABILITY AND FINANCING CONSTRAINTS FOR INNOVATION: MORE MONEY, MORE INNOVATION? *The Review of Economics and Statistics*, Vol 94, ss. 1126-1142.
- Huang, Y., & Soebbing, B. P. (2022). The novelty effect and on-field team performance in new sports facilities: the case of the Canadian Football League. *Sport management review*, ss. 188-205.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. . Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kahn, K. B. (2018, Mai-juni). Understanding innovation. *Business Horizons*, Volume 61, Issue 3, ss. 453-460.
- Karlstad, K. A. (2008, 09 20). *Forskning.no*. Hentet fra Utfordrer strategiteori: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-norges-handelshoyskole-partner/utfordrer-strategiteori/959359>

- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2010). *Studies on Science and the Innovation Process. Selected Works of Nathan Rosenberg*. World Scientific.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021, Februar 20). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability; Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation*.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management, Vol 4, No 3*, ss. 377-400.
- Mason, J. (2018). *Qualitative researching*. London: Sage.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal, Vol 18*, ss. 15-30.
- Nachlis, J. (2020, Februar 04). *Start With the Customer and Work Backwards*. Hentet fra Coleman Insights: <https://colemaninsights.com/coleman-insights-blog/start-with-the-customer-and-work-backwards>
- Norges fotballforbund. (2020). *Fotball.no*. Hentet fra Klubblisens 2020: <https://www.fotball.no/contentassets/47786c2df07a4bd7aa3713a1111c264a/klubblisens-mediapresentasjon-2020.pdf>
- Norsk Toppfotball. (2016, 11 20). *Toppfotball*. Hentet fra Visjon og misjon: <https://toppfotball.no/norsk-toppfotball/visjoner>
- Norsk Toppfotball. (2023). *Norsk Toppfotball*. Hentet fra Aarsrapporter: <https://toppfotball.no/norsk-toppfotball/aarsrapporter>
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Reade, J. J., Schreyer, D., & Singleton, C. (2020). Eliminating supportive crowds reduces referee bias. *Economics Discussion Papers, Department of Economics, University of Reading*.
- Regjeringen. (2020, 03 03). *Regjeringen.no*. Hentet fra Etikk: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunestruktur/Verktoy/lokaldemokrativeilederen/dela/etikk/id2424157/>
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy 31*, ss. 1053-1067.

- Rundh, B., & Gottfridsson, P. (2013, 06). Delivering sports events: The arena concept in sports from a network perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 30(7), ss. 785-794.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Singh, S., & Parashar, M. (2005, Desember). Innovation capability. *IIMB Management Review*, ss. 115-123.
- Smith, S., & Shah, S. (2013, Juni 03). Do Innovative Users Generate More Useful Insights? An Analysis of Corporate Venture Capital Investments in the Medical Device industry. *Strategic Entrepreneurship Journal*, ss. 151-167.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, ss. 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol 18, ss. 509-533.
- Tjønnndal, A. (2018, 01 02). Sport innovation: developing a typology. *European Journal for Sport and Society*.
- Vale, L. (2017, November 03). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, ss. 37-55.
- Wakefield, K. L., & Sloan, H. J. (1995). The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance. *Journal of Sport Management*, ss. 153-172.
- Waldherr, A. (2012). The mass media as actors in innovation systems: Their relevance for high-tech policy decisions. I J. Bauer, A. Lang, & V. Schneider, *Innovation policy and governance in high-technology industries: The complexity of coordination* (ss. 77-100). Berlin: Springer.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, ss. 334-350.
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. University of Illinois.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage publications.

Zheng, Y., Liu, J., & George, G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*(25), ss. 593-609.