



# Varumärkesstrategi

## IK Pantern Hockey

Caddie Sport & Business, Helsingborg

YH Sportmarknadsförare

Examensarbete februari 2017

Examinator: Daniel Gustafsson

Författare: Alfred Althén

## Sammanfattning

När den idrottsliga konkurrensen ständigt ökar både sportsligt och marknadsmässigt samtidigt som nöjesbranschen konstant ökar sitt utbud är det vitalt för en redan liten aktör i sportens värld att sticka ut och kommunicera sitt varumärke och dess nytta. IK Pantern Hockey har aldrig i sin tidigare historia presterat bättre sportsligt än vad de gör i dagsläget. Detta till trots har klubben det överlägset lägsta publiksnittet i Hockeyallsvenskan. För att undersöka hur Malmös äldsta ishockeyklubb har för strategier och tillvägagångssätt för att bygga sitt varumärke och kommunicera detta till en konkurrenskraftig region, används följande problemformulering:

*Hur arbetar IK Pantern Hockey idag med sin varumärkesstrategi? Hur kan de utveckla denna för att synas mer i en konkurrenskraftig region? - och vilka blir deras största utmaningar?*

Denna problemformulering vill undersöka och fastställa dels hur klubben arbetar i dagsläget samtidigt som den vill blicka framåt och ta reda på om det finns både en plan och en vilja för att driva processen framåt och vad som i så fall står som de största utmaningarna för detta arbete.

Uppsatsen, vilken är en fallstudie, bygger på data av kvalitativ karaktär. Den insamlade empirin har genererats från en intervju med IK Pantern Hockeys klubbchef, Jörgen Sandgren. De använda teorierna för denna uppsats är kopplade till hur ett varumärke stärks genom de mest grundläggande interna faktorerna till att slutligen kunna nå extern märkeslojalitet. Från det empiriska materialet kan det utläsas att IKP inte arbetar aktivt efter någon utarbetad modell eller teori kopplat till att bygga sitt varumärke. I den vardagliga verksamheten och vid tillfällen då större evenemang arrangeras berörs grundläggande faktorer som marknadskommunikation och schemaläggning. Då motsatsen vore egendomlig är det ändå ingenting som arbetas med i en önskad utsträckning. Intern kunskap och extern hjälp har vid dessa tillfällen varit klubbens tillvägagångssätt. Ringar på vattnet i form av positiv PR och nästan ändlös uppmärksamhet i staden tros ligga till grund för att kunna bearbeta och locka potentiella åskådare till Malmö Isstadion framöver. Utmaningarna som klubben står inför är många, således måste det prioriteras var organisationen lägger sitt fokus för att i framtiden aktivt arbeta för att kunna göra IK Pantern Hockey till Malmö-bons självklara val när hon ska gå på ishockey.

## Innehållsförteckning

1. Bakgrund och presentation .....	4
1.1 Problemdiskussion .....	4
1.2 Problemformulering .....	6
1.3 Syfte .....	6
1.4 Avgränsning .....	6
2. Metod .....	6
2.1 Ansats .....	6
2.2 Personlig intervju .....	7
2.3 Dokumentation .....	8
2.4 Urval .....	8
3. Teoretisk referensram .....	8
3.1 Den varumärkesuppbyggande processen .....	8
3.2 Aktiveringsprocessen .....	10
4. Empiri .....	11
4.1 Personlig intervju .....	11
5. Analys .....	14
6. Slutdiskussion .....	17
7. Källförteckning .....	19
7.1 Tryckta källor .....	19
7.2 Otryckta källor .....	19
7.3 Elektroniska källor .....	19
8. Bilagor .....	20
8.1 Bilaga 1 .....	20
8.2 Bilaga 2 .....	20

## **1. Bakgrund och presentation**

I en allt mer sportslig konkurrenskraftig region med en kontinuerligt expanderande upplevelse- och nöjesbransch blir det desto mer essentiellt att arbeta frekvent och aktivt med sitt varumärke och dess exponering. Nämnade branschers utbud av biobesök, restaurangupplevelser och andra konsumenttillfredställande lockelser ställer högre krav på den idrottsliga sektorn att både prestera sportsligt samtidigt som kringarrangemang i form av utökade matchupplevelser och mervärden blir mer vitala. Inte minst vitalt blir det därför även att inte försvinna i bruset av andra branschers utbud då den svenska idrottsrörelsen till stor del livnär sig på dess konsumenter.

Varumärkesstrategi handlar om hur en verksamhet arbetar med sitt företags varumärke internt i sin organisation. Det interna arbetet leder således till externt positiva reaktioner och interaktioner i det bästa scenariot. En varumärkesuppbyggande process och hur den arbetas med är indelad i olika steg som alla spelar en stor roll i hur ett varumärke slutligen uppnår varumärkeslojalitet (Melin 1991, 208). Det är av stor vikt för en verksamhet att arbeta med sitt varumärke för att inte hamna i bruset av konkurrerande underhållningsfaktorer.

Malmös äldsta ishockeyklubb bildades 1959 i stadsdelen Kirseberg, Malmö. Området även känt som Backarna är påtagligt stolta över sitt IK Pantern Hockey som för närvarande huserar i Hockeyallsvenskan, Sveriges näst högsta serie för ishockey (Pantern Hockey 2017). Med fjolårssäsongens tabellplacering på tionde plats i klubbens första säsong någonsin i Hockeyallsvenskan följs nuvarande säsongens vision upp med att placera sig som minst åttonde lag. Detta skulle i så fall leda till att klubben deltar i det slutspel som tar plats efter att grundserien är färdigspelad. Det uttalade målet för de kommande tre åren är att klubben vill etablera sig som ett Hockeyallsvenskt lag för att samla kraft inför kommande satsning på ytterligare avancemang i seriesystemet. (Sandberg 2017)

### **1.1 Problemdiskussion**

Att inneha ett starkt varumärke kan vara ett företags eller en verksamhets mest värdefulla och signifikativa tillgång. Att skapa associationskraft gentemot sitt varumärke blir mer och mer väsentligt. För att kunna göra detta krävs det att det finns en utarbetad och förankrad strategi och tydliga riktlinjer internt för hur detta ska bedrivas. Leder då en utarbetad varumärkesstrategi till att en verksamhet har större chans att undgå bruset som andra

branscher bidrar till genom sitt enorma utbud? I synnerhet när verksamheten i fråga inte är det centrala och självklara valet för idrottslig underhållning i en konkurrenskraftig region?

Det gör inte klubben rättvisa att försöka direkt konkurrera med fotbollens Malmö FF vilka är en stor dragningskraft i Malmö stad. Inte heller är det en uttalad strategi att försöka locka över specifikt dessa människor som konsumerar stormakten inom svensk fotboll. Stadens andra stora idrottsliga dragningskraft heter Malmö Redhawks. Ishockeyklubben som numera spelar sina hemmamatcher i moderna Malmö Arena är ofta det primära valet av ishockeykonsumenter. Med fräscha faciliteter, restauranger, loger och inte minst kvalitén på det egna laget blir ofta IKP förbiset av allmänheten i valet av både lag och ishall. Faktumet att Malmö Redhawks spelar i högsta serien SHL är naturligtvis också en stor bidragande faktor.

I dagsläget har IKP ett publiksnitt på blygsamma 612 personer (Hockeyallsvenskan 2016) och med det är man klart sist i publikligan i Hockeyallsvenskan. Ökningen med fyra procentenheter gentemot förgående säsong är inte den ökning ledningen hade velat se. Klubben jobbar numera mer aktivt på ett sätt de inte gjort tidigare med sin exponering men de vill se att det frö de sår också går att skörda. Melin (1991, 209) menar att för att nå extern märkeslojalitet måste en verksamhet börja med att arbeta med sina produktattribut och dess identitet. Vilken känsla varumärket förmedlar till konsumenten och hur konsumenten blir uppfattad när denne brukar varumärket. De saker en verksamhet kan påverka är de interna faktorerna. Görs jobbet kring den varumärkesuppbyggande processen ordentligt och med största noggrannhet läggs grunden för att varumärket externt blir accepterat och således konsumerat. Detta ställer högre krav på en verksamhet att vara dels effektiva men också kreativa i sin utformning av marknadskommunikation och paketering av sitt erbjudande för att på ett relevant sätt kunna nå sina potentiella och framtida konsumenter.

Frans Melins nämnda slutsteg i den varumärkesuppbyggande processen där en förening når extern märkeslojalitet är betydelsefull på flera fronter. Att inneha ett starkt varumärke lägger grundstenarna för vidare arbete på andra fronter för en förening och underlättar när kommunikationen ska skapas och paketeras. Det underlättar även för föreningen i sin rekryteringsprocess att attrahera högpresterande personal. För en förening som arbetar mycket med ideella krafter blir det enklare att behålla och locka fler människor att engagera sig. Flertalet väsentliga faktorer har sin grund i ett starkt varumärke. Inte minst underlättar

varumärkets styrka vid förhandling med framtida samarbetspartners vilket är en central del i svenska idrottsrörelsers verksamheter (Ericsson och Persson 2013, 86).

## **1.2 Problemformulering**

*Hur arbetar IK Pantern Hockey idag med sin varumärkesstrategi? Hur kan de utveckla denna för att synas mer i en konkurrenskraftig region? - och vilka blir deras största utmaningar?*

## **1.3 Syfte**

Arbetets syfte är att identifiera hur IK Pantern Hockey i dagsläget arbetar med sin varumärkesstrategi och utifrån detta presentera en relevant strategi och ge förslag för vidareutveckling inom området för hur arbetet skall bedrivas.

## **1.4 Avgränsning**

Arbetet fokuserar på de interna delar som föreningen själva kan påverka. Ett sportvarumärke är starkt kopplat till hur den sportsliga prestationen faktiskt lyckas eller inte men detta är ingenting som avhandlas i detta arbete då det ligger utanför vad den organisatoriska verksamheten kan påverka.

## **2. Metod**

I metodavsnittet har boken Marknadsundersökning – En handbok (Christensen et al, 2012) använts för att teoretiskt stödja tillvägagångssättet för arbetets empiriinsamling. För att kunna besvara problemformuleringen krävdes datainsamling för hur IK Pantern i dagsläget arbetar med sin varumärkesstrategi och hur de ser på utvecklingen kring den i framtiden.

### **2.1 Ansats**

Denna uppsats är av karaktären fallstudieansats. Det innebär att den mer ingående har studerat ett färre antal undersökningsenheter vid ett specifikt tillfälle och har kvalitativ primärdata som grund. Primärdata innebär nyinsamlad information som inte tidigare fanns tillgänglig för undersökaren (Christensen et al, 2012, 139). Undersökningen efterlyser informationsrik respons där förståelse för en given situation vill framkallas. Den insamlade responsen och datan i fråga ligger sedan till grund för det analytiska momentet. En fallstudieansats lämpar sig då undersökaren vill förstå en situation eller en process vid en given tidpunkt där han

istället för att skrapa på ytan av ett område måste tränga igenom och gå på djupet i en särskild fråga.

## **2.2 Personlig intervju**

Tekniken som har använts för att samla in primärdata är en personlig intervju med IK Pantern Hockeys klubbchef Jörgen Sandgren. Denne genomfördes på klubbens kansli i Kirsebergs Ishall. Syftet med intervjun var att undersöka hur klubben och organisationen arbetar med sin varumärkesstrategi i dagsläget och vad de har för tankar och planer för att utveckla denna strategi i framtiden. Intervjun var av semistrukturerad karaktär då detta innebär att intervjuaren kan få ut maximalt av intervjun och det möjliggör även att gå mer på djupet i frågorna. Strukturen på intervjun tillåter intervjuaren att ställa följdfrågor om han upplever att mer information finns att hämta där svaret kommer ifrån. Detta underlättar också då mer invecklade områden i intervjun behandlas då det finns utrymme för viss diskussion intervjuaren och respondenten sinsemellan. Respondenten kan ta sig tid att fundera över sina svar, utveckla och klargöra. En helt strukturerad intervju lämnar mindre utrymme för respondenten att utveckla sina svar vilket kan leda till att intervjuaren går miste om värdefull information (Christensen et al, 2012, 210). Komplet mall över frågor finns under rubrik Bilaga 1.

Intervjuaren använde sig av förskrivna frågor kring områden som skulle behandlas. Dessa frågor var utav en öppen karaktär. Dessa inleds i regel med frågeord såsom ”vad”, ”hur” och ”vilken”. Detta leder till att respondenten får möjlighet att svara fritt och formulera sig med egna ord (Christensen et al, 2012, 213). Det möjliggör även för intervjuaren att ställa följdfrågor för att antingen undersökare djupare, för att få reda på information som respondenten råkat utelämnat eller för att få en ytterligare förklaring till något som var otydligt. Intervjun var uppdelad i två sektorer för att kunna bemöta problemformuleringen på det mest optimala vis. Inledningsvis ställdes frågor kring organisationens varumärkesstrategi och arbete gentemot detta i dagsläget. Därefter ställdes frågor som rör klubbens framtida arbete och eventuella planerade utveckling. Detta med anledning av att svaren på den första delen kunde ligga till grund för eventuella följdfrågor som rör sig inom området av den andra delen, utvecklingsfasen.

## **2.3 Dokumentation**

En fördel under en intervju mellan endast en intervjuare och en respondent är att spela in intervjun. Detta för att i fallet om intervjuaren frenetiskt antecknar vad respondenten säger kan vissa svar och information försummas. Svar som kan vara högst vitala för intervjuaren i ett senare skede (Christensen et al, 2012, 214). Därför, i samtycke med Jörgen Sandgren, spelades intervjun in och kan sedan spelas upp flera gånger vid det analytiska arbetet och ge fullständig korrekt information och inte lämna något åt misstolkning.

## **2.4 Urval**

Vid en kvalitativ undersökning är det vanligast förekommande att ett icke-sannolikhetsurval används. Denna typ av urval förekommer då intervjuaren själv bestämmer vilken eller vilka respondenter han vill intervjua. Det beror på att de respondenter som väljs ofta besitter den relevanta information, kunskap och de insikter som är lämplig för intervjuaren att undersöka. Vidare har detta icke-sannolikhetsurval en strategisk karaktär. Det innebär att intervjuaren själv har bedömt vilken person som lämpats sig bäst för att intervjuas och få information ifrån. Eftersom denna person bedöms som insiktsfull i klubbens marknadsstrategier i form av sin roll som klubbchef samt att denna person innehar rätta kunskaper och information för att ge relevant respons till intervjuaren på hans frågor. Detta för att intervjuaren med enkelhet ska kunna få en djupare förståelse för komplexa situationer och processer vilket inte ett större kvantitativt urval hade kunnat förse (Christensen et al, 2012, 219).

## **3. Teoretisk referensram**

De teoretiska resonemang och modeller som ligger till grund för denna uppsats tas i beaktande under kommande avsnitt. *Den varumärkesuppbyggande processen* visar på hur en verksamhet bör arbeta internt i sin organisation för att nå de externa vitala beståndspunkterna i konsumentens medvetande när hon ska göra sina köpval. Den är mer grundläggande och mer förberedande aktiveringsprocessen tas sedan i beaktande där teorin visar på hur en verksamhet från början bör gå till väga för att uppnå ett mer efterfrågat varumärke.

### **3.1 Den varumärkesuppbyggande processen**

Den varumärkesuppbyggande processen handlar om hur en verksamhet arbetar internt inom sin organisation med sitt varumärke för att nå externa effekter från potentiella konsumenter. Internt arbetar organisationen med de delar dem själva kan påverka. De bör arbeta med sina



produktattribut, det vill säga vad varumärket erbjuder utöver sitt grunderbudande. Detta är särskilt essentiellt eftersom att ett varumärke blir känt genom den produkt som det representerar (Melin, 1991, 211). Organisationen måste arbeta med sin varumärkesidentitet, vilka kärnvärden de erbjuder jämsides med varumärket, hur de positionerar sig på marknaden samt sin marknadskommunikation. Sistnämnda är utav största vikt då en organisations kommunikation handlar om hur de når ut till sina supportrar, både befintliga och potentiella. Det handlar även om hur allting organisationen arbetar med förpackas och kommuniceras för allmänheten för att bilda den önskade uppfattningen om föreningen. De externa faktorerna är ingenting som verksamheten kan påverka. Det är däremot någonting som de strävar efter. I teorin kring *den varumärkesuppbyggande processen* är det initiala steget att engagera personen. Detta med anledning utav att svagt engagemang gentemot en produkt anses vara en traditionell grund till att en konsument inte kommer känna stark och varaktig märkeslojalitet i framtiden (Melin, 1991, 246). För att kunna sätta finger på en av de mest vitala faktorerna i *den varumärkesuppbyggande processen*, den externa parten, citeras boken *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, skriver av Frans Melin: ”*En märkeskänslig konsument använder varumärket som sin primära informationskälla i valet av märkesprodukt*”. Vidare arbetar verksamheten mot att konsumenten ska uppnå *märkeskännedom*. Detta eftersom att märkeskännedom är det initiala steget för en märkesinnehavare i processen att bilda en koppling mellan märkesprodukten och den potentiella konsumenten. Vidare följer steget kring konsumentens *märkesassociationer*. Här är det essentiellt att verksamheten har arbetat grundligt med att betona mervärdena kring sitt varumärke. De måste betona vad varumärket är känt för, vad det kan erbjuda och göra för konsumenten. Värsta scenariot är att konsumenten inte upplever en skillnad på Varumärke 1 och Varumärke 2 och då endast går efter priset på varumärket och märkesprodukten. Faller varumärket hos verksamheten i fråga bort i priskonkurrens gentemot ett annat varumärke har de då gått miste om en potentiell konsument. Detta leder in i steget kring nämnda *mervärde*. Vad får konsumenten egentligen mer ut av att konsumera varumärket utöver grundprodukten? Känner konsumenten att mervärdena kring varumärket är stora nog och att varumärket tillfredsställer de behov konsumenten har kommer efterhand *märkeslojalitet* att infinna sig. Det är det slutliga steget vilket den varumärkesuppbyggande processen strävar efter (Melin, 1991, 250).

### 3.2 Aktiveringsprocessen

Aktiveringsprocessen är teorin som handlar om fyra pedagogiska byggstenar vilka hjälper ett företag eller en verksamhet att processa sitt varumärke. Detta sker genom att verksamheten i fråga skapar extern kunskap, förståelse och support för sitt varumärke och dess position.

Tillvägagångssättet för detta är genom det interna arbetet hos verksamheten. Förtydligande bild finns tillgänglig under rubriken Bilaga 2.

**Steg 1 – Motivera**, innebär att verksamheten och dess ledare initialt skapar förståelse hos de egna leden och de egna medarbetarna för den strategi som ska följas och implementeras.

Nyckeln till den slutgiltiga framgången grundar sig i att alla inom verksamheten är överens om det gemensamma slutliga målet och strävar gentemot det tillsammans. För att göra detta krävs att verksamheten ställer frågan *varför* gör vi detta? Vidare motiverar och inspirerar med framtidsplaner och visioner.

**Steg 2 – Konkretisera** betyder att ledningen implementerar den tidigare satta strategin genom att försöka förutspå olika scenario kopplade till olika utfall som skapas genom strategin.

Dessa scenarier tas i beaktande av medarbetarna som bör försöka lösa de olika uppkomna situationerna och ”träna” inför vad som komma skall, när strategin verkligen sätts i aktiv rullning. På så sätt är de förberedda och har en utgångspunkt att utgå och agera ifrån.

**Steg 3 – Aktivera** sammanfattas genom att *prioritera, planera och genomföra*. Verksamheten och medarbetarna prioriterar vilken typ av event eller arrangemang som bör skapas och bedrivas. Vilken typ av marknadskommunikation som ska implementeras för att kunna optimera räckvidden. Vidare följer en planering av dessa aktiviteter och att ta fram en tidplan som ska vara väl förankrad internt. Här skall även en budget tas fram för olika aktiviteter samtidigt som en arbetsplan tas fram jämsides med en ansvarsfördelning. Det bör inte finnas något tvivel om vem som ska göra vad. Detta eliminerar risken för misstag i senare skede när tiden kan vara kritisk.

**Steg 4 – Korrigera**. Det sista steget förefaller efter ett genomfört event eller arrangemang. Det innebär att verksamheten utvärderar och följer upp de resultat som nåddes. Verksamheten kan titta på en rad olika aspekter. Affärsresultat (intäkter och kostnader), NKI (nöjd kund-index) och generellt genomförande. Viktig är det också att utvärdera NMI (nöjd medarbetar-index) och ge medarbetarna feedback på sina prestationer. Att Steg 4 är det viktigaste steget

är ofta poängterat. Det är särskilt viktigt att göra denna korrigerings och utvärdering inför vad som komma skall. När verksamheten nästa gång ska genomföra ett event eller ett större arrangemang finns kunskapen kring vad som gjordes bra och vad som kunde ha förbättrats.

Enligt Navigates aktiveringsprocess säkerställer dessa fyra steg att alla medarbetare och den enhetliga verksamheten förstår budskapet och strategin, och strävar gemensamt mot samma mål. Navigate menar på att detta resulterar i ett företag med ett varumärke som konsumenten kan känna sig säker på och ha förtroende för. Internt blir verksamheten smidigare och tydligare vilket leder till en ökad aktivitet och därmed produktivitet. Slutligen blir varumärket mer efterfrågat och marknadsstillväxt är att vänta till följd av att varumärket nu tar upp fler marknadsandelar. Detta föranleder vad alla företag och verksamheter vanligtvis strävar efter, en högre lönsamhet (Navigate, 2016).

## **4. Empiri**

Det empiriska materialet har framkommit till följd av en personlig intervju med IK Pantern Hockeys Klubbchef Jörgen Sandgren. Kommande avsnitt av denna uppsats har för avsikt att presentera denna. Intervjun tar sin form i två delar. I den första delen besvarar Sandgren frågor gällande IKPs nuvarande arbete kring varumärkesstrategi för att i den andra delen svara på utvecklingsfrågor gällande densamma.

### **4.1 Personlig intervju**

Jörgen Sandgren är tillsatt som klubbchef för IK Pantern Hockey för att organisera upp verksamheten och inbringa högre intäkter till klubben. För att göra detta måste Sandgren initialt få IKP att synas mer. ”Superveckan” var ett event vilket inkluderade två stycken hemmamatchen under samma vecka. IKP tog emot Södertälje SK och Modo Hockey. Sandgren inledde en kontakt med Hockeyallsvenskans PR-koordinator och Marknads-koordinator inför detta event för att med deras hjälp ta fram grafiskt material som skulle användas som promotion genom klubbens egna kanaler. Hockeyallsvenskan stöttade även genom sina egna kanaler och marknadsförde klubbens event. Detta är enligt Sandgren ett exempel på hur han arbetar i dagsläget med att öka den externa kännedomen kring IKP. Att planera och genomföra events som får utrymme i media, dvs. PR. Mediautrymme som klubben inte själva behöver betala för. Vidare poängterar Sandgren att en av hans viktigaste åtgärder var att tillsätta undertecknad uppsatsskrivare som Digital Medieansvarig. Inom

ramen för denna arbetsbeskrivning låg brukande av sociala och digitala medier så som Facebook, Instagram och Twitter. Dessa skulle brukas enligt den arbetsplan som togs fram innehållande vilken typ av innehåll som skulle publiceras, vart det skulle publiceras och vilken frekvens den skulle hålla. Enligt Sandgren är detta ett kostnadseffektivt sätt att nå ut till både befintliga men också potentiella följare och framtida konsumenter av IKP. Därefter fick Sandgren besvara hur han anser att IKP positionerar sig i dagsläget, varför och om det är ett strategiskt val att det är just så. Då menar Sandgren att IKP positionerar sig som underdog i Malmö stad, detta på grund av flertalet anledningar. Dels för att klubben är mindre om en jämförelse görs med andra stora aktörer i staden såsom Malmö Redhawks vilka är en direkt konkurrent, men även indirekta konkurrenten Malmö FF. Två stora klubbar som som tar upp mycket mediautrymme och lockar stor publik. Till följd av detta har IKP både blivit tilldelad underdog-rollen men också anammats den menar Sandgren. Han nämner att innan säsongen 2016/17 började blev IKP nederlagstippat av de journalister som skulle förutse kommande säsong (Hockeyallsvenskan, 2016). I skrivande stund parkerar man på tredje plats i Sveriges näst högsta serie. Denna roll som underdog är något som förmedlas aktivt och medvetet löpande i sociala medier, att IKP gör och lyckas med det som ingen trodde. ”Lite som en solskenshistoria”, skrockar Sandgren.

IKP spelar sina hemmamatcher i Malmö Isstadion. En relativt modern och fräsch anläggning. Här äger klubben dock inte försäljningen av vare sig mat, dryck eller tilltugg till den allmänne åskådaren. Inte heller erbjuds någon form av alkoholhaltiga drycker. Inte finns det heller något särskilt avsatt utrymme av trevlig form eller miljö för åskådaren att socialisera eller konversera med varandra. Detta enligt Sandgren är anledningen till att ca 90 % av åskådarna kommer till Malmö Isstadion uppskattningsvis tio minuter innan nedsläpp. Det upplevda mervärdet kring matcharrangemangen är obefintligt. Åskådaren konsumerar tre gånger 20 minuters ishockey. Sandgren anser att det är väldigt synd att åskådarna inte kommer tidigare till Malmö Isstadion samtidigt som han förstår anledningen. Här inser han att det finns enorma utvecklingsmöjligheter.

Hur en klubb av IKPs storlek och med deras position gentemot sina konkurrenter bedriver sin marknadskommunikation är av största vikt, enligt Sandgren. Därför menar han att det är än mer frustrerande att de i dagsläget inte har en utarbetad strategi för hur denna skall bedrivas. Vid situationer som påkomna arrangemang kring ett event såsom nämnda Superveckan eller nyligen genomförda Arenamatchen läggs det stor vikt på marknadskommunikationen.

Klubben köper annonsering i press, slingor på radio och kommunicerar på diverse kanaler, både köpta och ägda. Vid dessa tillfällen läggs förvisso en strategi upp, påpekar Sandgren. Skillnaden är däremot att han hade velat se en helhetsplan över kommunikationen. Det räcker inte med att klubben vid enstaka tillfällen satsar stort, utan där måste finnas en kontinuerlig frekvens. Detta är särskilt viktigt för en klubb som arbetar med att få sitt varumärke att synas för allmänheten. Det Sandgren då antyder är att om den potentielle konsumenten exponeras för varumärket vid enstaka oregelbundna tillfällen finns risken att det helt enkelt glöms bort. Ska ett varumärke kunna ta plats i en konsuments medvetande är det viktigt att konsumenten hela tiden blir påmind om det. Annars tar bruset över, säger Sandgren.

Fortsättningsvis berör de ställda frågorna IKPs framtida varumärkesarbete och utvecklingsområde. På frågan om klubben ska arbeta med sina produktattribut på ett nytt eller annorlunda sätt för att särskilja sig från sina konkurrenter svarar Sandgren att det såklart finns möjlighet för detta. Eftersom produktattribut är sammankopplat med konsistent produktkvalitet är det viktigt att laget fortsätter att prestera bra på isen. Detta är huruvida ingenting som de kan påverka. Däremot är det minst lika viktigt att verksamheten arbetar aktivt med sin paketering av hela matcherbjudandet och sin marknadskommunikation. Enligt Sandgren är detta minst lika viktigt och här påpekar han möjligheten att utveckla och förbättra just kvaliteten kring kommunikationen. Allting ifrån det grafiska materialet som tas fram och kommuniceras ut via digitala och sociala plattformar till det rent skriftliga innehållet. Här menar Sandgren att klubben definitivt kan ta egna vägar och särskilja sig gentemot sina konkurrenter samtidigt som de kan uppnå och bibehålla en riktigt hög kvalitet.

Som tidigare nämnt av Sandgren har klubben både blivit automatiskt tilldelad underdogpositionen samtidigt som de nu anammar och utnyttjar på densamma. Därför svarar Sandgren på frågan gällande en eventuell ompositionering av klubbens ståndpunkt att detta varken är påtänkt eller nödvändigt. En ompositionering enligt honom själv skulle grunda sig i att de inte är tillfreds med vart de befinner sig i förhållande till sina konkurrenter. Detta är alltså inte fallet menar han och det finns ingen plan för detta. Slutligen tas frågan kring utvecklingen av marknadskommunikation upp. Delar av den berördes tidigare då Sandgren påpekade att det är viktigt att uppehålla kvaliteten på sitt erbjudande och dess förpackning. Klubbens externa kommunikation är synnerligen essentiell och således blir kvaliteten på densamma likaså. Han nämner att det finns planer på ett framtida samarbete med en reklambyrå vilka kan bidra med kunskaper inom Art Directing och ta fram högkvalitativt grafiskt material. ”Kan vi

kommunicera ut innehåll som håller en hög klass är naturligtvis chansen att det sprids större”, säger Sandgren.

## 5. Analys

Arbetet för klubben kring att på lång sikt bygga upp ett starkt varumärke är en central del i var framtidens fokus kommer att vara. I detta arbete är marknadskommunikationen en av de absolut essentiella byggstenarna. Marknadskommunikation handlar hur klubben går till väga för att externt kommunicera sin produkt och sitt erbjudande. Detta är någonting som Sandgren bevisar att han både reflekterat över samtidigt agerat gentemot. Tidigare nämnt är undertecknad uppsatsskrivare tillsatt som Digital Medieansvarig med fokusområde på sociala medier. Här menar Sandgren att klubben på ett kostnadseffektivt sätt genom digitala medier kan nå ut till de befintliga följare som respektive medie har i dagsläget samtidigt som de kan locka potentiella förstagångs-besökare till Malmö Isstadion. Det är av stor vikt för en verksamhet som IKP att vara just kostnadseffektiva vilket gör metoden kring marknadskommunikationen än mer vital. Här säger sig Sandgren ha identifierat ett tillvägagångssätt som initialt är vad klubben söker. Marknadskommunikation är som nämnt en central del i *den varumärkesuppbyggande processen*. Initialt berör denna process märkeskännedom. Klyschan ”syns du inte finns du inte” är påtagligt gångbar i IKPs fall. Då Sandgren menar att de har svårt att nå ut igenom det konkurrenskraftiga idrottsliga brus som råder i staden blir arbetet med kring deras varumärkes exponering än mer viktig.

De stora event som planerades och genomfördes visar på detta. Superveckan och Arenamatchen. Dessa promotades i en rad planerade kanaler enligt schema ett par månader innan de skulle äga rum. Sociala medier, hemsida, radio. Inte att förringa den PR som klubben erhöll av stadens olika tryckta tidningar samt diverse onlinetidningar. Arenamatchen var det evenemang som lades mest resurser på. Här hade Percy Nilsson, ägare av Malmö Arena, lovat att stå för hyran. Från ett publiksnitt på 612 personer i Malmö Isstadion till att 7463 personer kom och såg IK Pantern slå MoDo Hockey med 3-2 (Sydsvenskan, 2017). Med ett publikantal både högre än vad man beräknat och förväntat sig slår Sandgren nu fast att klubben lyckades penetrera marknaden i Malmö stad och verkligen visa upp sig som klubb och vad man kan erbjuda. Vitalt i detta skede är att nu inte släppa dessa förstagångs-besökare utan fortsätta bearbeta dem genom att kommunicera de mervärden klubben erbjuder om personen i fråga vill associeras med IKP. Kan organisationen fortsätta att påpeka de relevanta mervärden och

nyttan i form av ett tillfredsställt behov hos en konsument finns det en stor chans att klubben nu kan utöka sitt publiksnitt och sin supporterbas.

Just nämnda mervärde är en faktor Sandgren pekar på under intervjun. Uteblivna mervärden i denna fråga kring matcharrangemangen. Som Sandgren pekar på finns det, de fina faciliteterna och moderna anläggningen till trots, inte något särskilt utrymme att socialisera och konversera för de supportrar som kommer en stund tidigare till Malmö Isstadion. Detta innebär att supportrarna kommer precis innan nedsläpp. Kan klubben arbeta med att identifiera relevanta och attraktiva mervärden som både kan tillfredsställa ett behov hos åskådaren som konsument samtidigt som det ger ett extra underhållsvärde och inte minst kan generera en extra intäkt till klubben skulle det vara en win-win-win situation. Konsumentens behov blir tillfredsställt inte minst, samtidigt som de upplever att matcharrangemanget var över förväntan. I scenariot att det framtagna mervärdet faktiskt genererar en extra intäkt till klubben är detta nästa fördelaktiga faktor. Slutligen, i scenariot att dessa mervärden lockar fler åskådare till Malmö Isstadion genereras också där en ytterligare intäkt samtidigt som publiksnittet höjs och klubben lägger grunden för att bearbeta dessa nya besökare. Återigen kopplas detta till enligt Frans Melin det viktigaste steget i den varumärkesuppbyggande processen, *marknadskommunikation*. Efter att dessa mervärden i form av aktiveringar och aktiviteter identifierats och planerats, skall de kommuniceras externt. Det är vitalt att den potentiella åskådaren blir medveten om att det kommer att ske kringarrangemang runt om matchevenemanget vilket lockar personen i fråga. Att åskådarna upplever uteblivna mervärden blir även bekräftat av Sandgrens personliga observation när han nämner att ca 90 % av åskådarna kommer till Malmö Isstadion omkring tio minuter innan nedsläpp. De är där för ishockeyn och ishockeyn endast.

Trots att Sandgren emellertid nämner att han är nöjd med hur marknadskommunikationen bedrivs är det samtidigt ett av de områden han vill se mest utveckling kring. *Vad är målet med marknadskommunikationen och vad behöver vi göra för att komma dit?* - är två frågor som Sandgren måste reflektera kring. Enligt Navigates aktiveringsprocess är det inledande steget av fyra när en verksamhet vill bygga ett starkt varumärke att organisationen internt blir motiverade. Sandgrens uppgift blir således att påpeka nyttan och vikten av resultatet när målet är nått. Sandgren nämner att det finns möjlighet för att utnyttja sin underdog-position och gå sin egen väg, helt frånskilt gentemot de andra konkurrenterna i Malmö stad. Detta innefattar därmed bland annat marknadskommunikationen. Om IKP arbetar med sin kommunikation på

ett sätt som Malmö-borna inte är vana vid och sticker ut från bruset är chansen påtagligt större att de kommer att synas på ett sätt de tidigare inte gjort. Dessförinnan är det viktigt att steg två i aktiveringsprocessen beaktas i form av att konkretisera olika utfall av marknadskommunikationen. Det vill säga att verksamheten är förberedd för olika scenario av vad kommunikationen resulterar i. Sandgren måste också ställa sig frågan om kompetensen i verksamheten är tillräcklig. Nästa steg i processen innefattar vilken typ av marknadskommunikation som skall implementeras för att kunna optimera räckvidd och stimulera intresse hos potentiella konsumenter. Även att organisationen planerar och schemalägger denna. Finns denna kunskap i de egna leden eller måste extern expertis tas in är en av frågorna Sandgren måste ställa sig. Evenemangen Superveckan och Arenamatchen planerades månader i förväg. Extern kunskap och hjälp togs in utifrån i form av Hockeyallsvenskans PR-koordinator och Marknadskoordinator. En reklambyrå vid namn Media Trend Group tog fram grafiskt material. De spelade in promotion-filmer med kända namn som Sven Melander och Paul Tilly vilka uppmanade malmöborna att komma till Arenamatchen. ”Ett exemplariskt utfört evenemang”, säger Sandgren. Slutgiltiga steget i aktiveringsprocessen innefattar en utvärdering av ett genomfört evenemang för att se vad som gick bra och varför det gick bra. Vad som kunde gjorts annorlunda och varför inte vissa faktorer gick exakt som planerat.

Påtagligt att de fyra stegen i Navigates aktiveringsprocess har följts även då Sandgren menar på att organisationen inte arbetar aktivt utefter någon modell eller teori. Fördelaktigt hade å andra sidan för organisationen varit att börja aktivt arbeta efter relevanta teorier om hur ett starkt varumärke byggs upp. Frans Melins *varumärkesuppbyggande process* är ett utmärkt tillvägagångssätt för hur ett varumärke lyfts upp och stärks. Vissa delar av denna process berörs men då den innefattar vissa fundamentala faktorer i hur ett varumärke ska processas vore motsatsen egendomlig. Exempelvis vill klubben lägga stort fokus på sin marknadskommunikation vilket Frans Melin påtalar som särskilt viktigt i processen att bygga sitt varumärke. Till följd av de evenemang som arrangerats vilka utfördes med ett väldigt lyckosamt resultat finns där en solid grund organisatoriskt att stå på. Innebärande att kompetensen finns tillgänglig internt alternativt att den externt hämtas in.



## 6. Slutdiskussion

Denna fallstudie visar tydligt genom det empiriska resultat som genererades genom den personliga intervjun med Jörgen Sandgren att IK Pantern Hockey inte arbetar utefter en uttalad strategi eller följer vare sig modeller eller teorier för att arbeta med att stärka sitt varumärke. Organisationen har lyckats genomföra ett par stora evenemang med kunskapen de besitter internt samtidigt som de också tagit extern hjälp för att få till de sista pusselbitarna. Resultatet av dessa evenemang i form av mediegenomslag och publicitet var kraftig. Kan klubben i framtiden arbeta mer med de andra fundamentala bitarna i den varumärkesuppbyggande processen kan utfallet bli desto mer positivt. Enligt Sandgren fick klubben exponering som de tidigare aldrig hade kunnat räkna med att få och att IKP nu är på Malmö-bornas läppar. Arbetar klubben då med att fortsätta engagera de potentiella åskådarna och visa på de associationer och mervärden som kan erbjudas finns det en väldigt stor chans att publiksnittet i Malmö Isstadion ökar vilket på sikt skulle inbringa en högre intäkt till klubben.

Enligt Navigate, vilka står bakom teorin kring aktiveringsprocessen som tidigare avhandlades finns det ett antal nyckelfaktorer för att skapa en framgångsrik strategi. Det är påtagligt viktigt att prioritera. Detta berör alla val som kan tas i en process där varumärket står i fokus. Prioritera tillvägagångssätt, mediekanal, ambassadörer. Eftersom ett av klubbens största arrangemang någonsin redan är genomfört har det inkasserats viss kunskap och erfarenhet kring vad som är gångbart för att lyckas. Tas även Navigates sista steg i åtanke gällande utvärdering om vad som har varit lyckat och vad som bör utvecklas och göras annorlunda till nästa gång finns det inget tvivel kring att de strategier som tas fram för framtiden inte kommer inbringa att organisationen åtminstone är närmare att lyckas att förmedla sitt varumärke och framhäva dess nytta.

*Hur arbetar IK Pantern Hockey idag med sin varumärkesstrategi? Hur kan de utveckla denna för att synas mer i en konkurrenskraftig region? - och vilka blir deras största utmaningar?*

För att summera kan det konstateras att klubben i dagsläget inte arbetar aktivt efter någon uttalad varumärkesstrategi. De berör vissa grundläggande tillvägagångssätt trots att det inte finns en framtagen plan för detta. En rad lyckade evenemang gav ringar på vattnet i form av positiv PR och en större acceptans av klubben i Malmö-regionen. Exponeringen av klubben var påtaglig och det lades en grund för framtida arbete gällande bearbetning av potentiella

åskådare. Organisationen besitter grundläggande kunskaper för att kunna bedriva en process i att stärka sitt varumärke. Tas även extern hjälp återigen in kan detta samarbete gynna flera parter. En väl utarbetad varumärkesstrategi måste tas fram och vara förankrad internt i organisationen. Det ska inte finnas något tvivel kring det organisatoriska målet och det slutgiltiga målet för varumärket. Inte heller skall tvivel råda kring vad som behövs och förväntas göras utav enskilda individer i arbetet för att nå dit.

Marknadskommunikationen kring dels de stora evenemangen men också de enskilda matcherna har fungerat på ett sätt som har varit klanderfritt. Här krävs emellertid en utvärdering kring vad som bör utvecklas för att kunna ta nästa steg och verkligen särskilja sig från den övriga sportsliga konkurrensen som råder i staden. Ska IK Pantern Hockey bli det självklara valet för sportkonsumenten i Malmö krävs att bruset penetreras och relevanta mervärden påvisas. Sistnämnda är utav största vikt då detta ses som den största utmaningen i arbetet kring att bli ”go-to”-klubben i valet av ishockeylag. För att anta denna utmaning att sticka ut från bruset krävs en väl utarbetad marknadskommunikation, som en del av en hel varumärkesstrategi.

## **7. Källförteckning**

### **7.1 Tryckta källor**

Christensen, Lars et al (2012). Marknadsundersökning - en handbok. Studentlitteratur AB, Lund.

Ericsson, Anders & Persson, Jonas (2013). Sport Marketing. Första upplagan.

Frans Melin (1991). Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken.

Nilson H, Torsten (1999). Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd.

### **7.2 Otryckta källor**

Sandgren, Jörgen, klubbchef IK Pantern Hockey (2017). Intervju 2017-01-12.

### **7.3 Elektroniska källor**

Hockeyallsvenskan (2016) Hämtad 2017-02-11 från

<http://www.hockeyallsvenskan.se/artikel/9izbaiszy-1e11/>

Hockeyallsvenskan (2017) Hämtad 2017-01-15 från <http://www.hockeyallsvenskan.se>

Navigate (2016) Hämtad 2017-01-31 från <http://www.navigateab.se/senaste-nytt/4-steg-i-hur-du-aktiverar-din-varumarkesstrategi/>

Navigate (2015) Hämtad 2017-02-15 <http://www.navigateab.se/manadens-spaning/hur-far-man-det-att-handa/>

Pantern Hockey (2017) Hämtad 2017-01-10 <http://www.panternhockey.se/om-ikp/historia>

Sydsvenskan (2017) Hämtad 2017-02-17 <http://www.sydsvenskan.se/2017-01-29/nytt-publikrekord-for-pantern-i-arenan>

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1

#### Intervju Jörgen

1. Hur arbetar IKP internt för att nå extern märkeskänedom?
2. Hur arbetar IKP för att bygga sin image, vilken bild förmedlar ni? (vad ska konsumenten associera med IKP?)
3. Vilka mervärden erbjuder ni kring att associeras med klubben och vilka mervärden finns det för konsumenten när hon konsumerar tex IKPs matcharrangemang?
4. Hur anser du att IKP positionerar sig i dagsläget?
5. Finns där någon strategi för IKPs marknadskommunikation?
6. Bör IKP arbeta annorlunda med sina produktattribut för att särskilja sig från sina konkurrenter och bli mer unika utanför isen (där man kan påverka)?
7. Bör IKP tänka över sin positionering om det finns fall för ompositionering för att särskilja sig från mängden?
8. Bör marknadskommunikationen ses över och alternativt förändras för att nå ut till större målgrupper? Undvika mediebrus? Undvika sportsligt brus?

### 8.2 Bilaga 2

#### Navigates aktiveringsprocess.

