

## **Bättre kommunikation, mera medlemmar**

En rekryteringskampanj för domarverksamhet

Tom Lönnqvist

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Tom Lönnqvist
Arbetets namn:	Bättre kommunikation, mera medlemmar. En rekryteringskampanj för domarverksamhet
Handledare (Arcada):	Christel Willför
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Ishockey har under de senaste årtiondena befast sin position som en av de populäraste idrottsgrenarna i Finland. Ishallar har möjliggjort att kunna utöva sporten året om oberoende av vädret. Antalet spelare och mängden matcher har ökar ständigt vis men antalet domaren har inte stigit i samma förhållande. Under säsongen 2010 – 2011 var antalet domaruppdrag enbart i huvudstadsregionen cirka 13 000 stycken. Speciellt veckoslut belastade domarklubben Helsingin jääkiekkotuomarit r.y. såpass hårt att man med möda klarade av att fylla uppdragen. Ibland måste matcher till och med inställas. Syftet med detta examensarbete är att rekrytera nya deltagare till kommande domarkurser som ordnas i Helsingfors kommande säsong. Jag utförde ett förslag till en rekryteringskampanj. Problemet omfattade bland annat att HJT hade brist på domare med kompetens att döma på högre nivåer. Allmänhetens negativa uppfattningar av ishockeydomare gjorde det utmanande att hitta nya medlemmar. Kampanjen begränsades till att vara riktad åt spelare som är åtminstone 18 år gamla. Kampanjen är avsedd att utföras antingen av Finlands Ishockeyförbund eller av Helsingin jääkiekkotuomarit r.y. I detta examensarbete tillämpade jag modellen ”Linear model of communication” av Shannon och Weaver som teori om kommunikation samt Eric Östmans steg om profileringsinsatser inom kampanjplanering. På basis av teorierna byggde jag upp ett förslag. Som metodval hade jag en kvalitativ studie som bestod av en personlig intervju som berörde teorin och problemområdet i arbetet. Resultatet av den teoretiska granskningen var att det fattas personlig kommunikation i marknadsföringen av domarverksamheten. Kampanjförslaget blev att utför en informationskväll för A-juniorlag med temat ”Övriga karriärval inom ishockey”. För övrigt kunde jag konstatera att kommunikationen var på en relativt god nivå. Internet har hjälpt till de som är intresserade av domarverksamhet att hitta information. Men trots allt finns det mycket smådetaljer man kunde förbättra på.</p>	
Nyckelord:	Finnlands Ishockeyförbund, Helsingin jääkiekkotuomarit, domare, kommunikation, kampanjplanering
Sidantal:	51
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	
Identification number:	
Author:	
Title:	Bättre kommunikation, mera medlemmar. En rekryteringskampanj för domarverksamhet
Supervisor (Arcada):	
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>In recent decades, ice hockey has grown in popularity in Finland. The indoor ice rinks have allowed the sport to be played year round, regardless of weather. The number of players and the amount of games are increasing, but the number of referees has not been growing in the same proportion. During the season 2010-2011, the number of referee assignments was about 13 000 for Helsinki ice hockey referees. Weekends were tough for the local referees. The club could barely cope with the large amount of games. Sometimes, games had to be cancelled. The purpose of this thesis is to recruit new participants for upcoming referee courses that take place in Helsinki next season. Another issue included that Helsinki ice hockey referees had a lack of members who would be able to officiate at higher levels. The public's negative perceptions of referees made it challenging to plan a campaign. Therefore, the campaign was limited to be directed to the players who are at least 18 years old. The campaign is intended to be carried out either by the Finnish Ice Hockey Association or the Helsinki ice hockey referees. I applied "Linear model of communication" by Shannon and Weaver and Eric Östman's steps of profiling efforts in campaign planning. I built up a proposal on the basis of these theories. As a methodology, I had a personal interview that was related to the theory and the problem area of the work. The results of the theoretical examination showed that there were some lacks in the marketing of the referee activity, including absence of personal communication. Otherwise, the communication was at a relatively good level. The Internet has helped those who are interested in refereeing to locate information. But there are still details that could be improved.</p>	
Keywords:	Finnish Ice Hockey Association, Helsinki ice hockey referees, communication, refereeing, campaign planning
Number of pages:	51
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Liiketalous
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Tom Lönnqvist
Työn nimi:	Bättre kommunikation, mera medlemmar. En rekryteringskampanj för domarverksamhet
Työn ohjaaja (Arcada):	Christel Willför
Toimeksiantaja:	
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Jääkiekko on vakiinnuttanut jalansijansa yhtenä Suomen suosituimpana urheilulajina viimeisten vuosikymmenten ajan. Jäähallit ovat mahdollistaneet jääkiekon ympärivuotisen harrastamisen sääoloista riippumatta. Pelaajien lukumäärä sekä pelimäärä ovat olleet kasvussa, mutta tuomarimäärä ei ole noussut samassa suhteessa. Kaudella 2010 - 2011 tuomareiden tehtävämäärää oli vain pääkaupunkiseudulla noin 13 000. Erityisesti viikonloppuisin lukuisat ottelut aiheuttivat päänvaivaa Helsingin jääkiekkotuomarit ry:lle. Joskus jouduttiin jopa perumaan pelejä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rekrytoida uusia osallistujia tuleville tuomarikursseille Helsinkiin ensi kaudella. Ongelma-alue käsittää myös HJT:n jäsenrakenteen, jossa ilmeni puutteita mm. kilpakiekkoa tuomaroivien määrässä. Yleiset asenteet tuomareita kohtaan ja mediassa ilmenevä kova kritiikki tuomarityöskentelystä teki työn myös haastavaksi. Rajauksena kohderyhmälle valittiin pelaajat joka ovat vähintään 18 vuotta. Kampanja on tarkoitettu toteuttaa joko Suomen Jääkiekkoliiton tai Helsingin jääkiekkotuomarit ry:n toimesta. Tässä työssä olen soveltanut Shannonin ja Weaverin viestinnän mallia "Linear model of communication" sekä ja Eric Östmanin vaiheita profiloinnin kohentamiskampanjan suunnittelussa. Olen rakentanut teorioiden perusteella rekrytointikampanjaehdotuksen. Metodiikan menetelmänä käytin henkilökohtaista haastattelua, joka käsitteli teoriaa ja ongelman aluetta. Teoria osoitti, että tuomari toiminnan markkinoimisessa puutui mm. henkilökohtainen viestintä, mitä voitaisiin toteuttaa esim. kampanjamuodossa. Kampanjaehdotuksena tein A-juniorijoukkueille tiedotusillan jossa aiheena ovat "Muut jääkiekon uravalinnat". Muutoin totesin viestinnän olleen suhteellisen korkealla tasolla. Internet on auttanut niitä, jotka ovat kiinnostuneita tuomaroinnista löytämään tietoa. Mutta on paljon pieniä yksityiskohtia joita voisi parantaa.</p>	
Avainsanat:	Suomen jääkiekkoliitto, Helsingin jääkiekkotuomarit ry., viestintä, kampanjasuunnittelu
Sivumäärä:	Ruotsi
Kieli:	51
Hyväksymispäivämäärä:	

# INNEHÅLL / CONTENTS

Figurer / Figures .....	7
<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 Problemformulering .....	9
1.2 Syfte .....	10
1.3 Avgränsningar .....	10
<b>2 DOMARVERKSAMHET .....</b>	<b>10</b>
2.1 Definitioner .....	12
2.2 Lokala verksamheten i huvudstadsregionen 2010 – 2011 .....	13
2.3 Demografi .....	14
2.3.1 Åldersfördelning .....	14
2.3.2 Klassificeringsnivåer .....	16
2.4 Nuläget för domarkurser .....	18
2.4.1 Juniordomarkurser .....	19
2.5 Marknadsföring av domarkurser .....	20
2.5.1 Kritik .....	21
<b>3 VAL AV METOD .....</b>	<b>22</b>
<b>4 TEORI .....</b>	<b>23</b>
4.1 Kommunikationsteori .....	23
4.1.1 Källa och kodning .....	24
4.1.2 Signal .....	24
4.1.3 Avkodning och mottagare .....	25
4.1.4 Feedback och respons .....	25
4.2 Brus .....	26
4.2.1 Världen av förståelse, gränsningar av förståelse .....	27
4.3 Att påverka kommunikationsprocessen .....	28
<b>5 KOMMUNIKATIONSMODELL .....</b>	<b>28</b>
5.1 Källa, budskap, mottagare .....	28
5.2 Nuvarande signal/kanalval för kommunikationen .....	29
5.3 Kommunikationsanalys .....	30
5.4 Förslag till kommunikationsmodellen .....	31
5.5 Förslag till kanalval .....	31
<b>6 KAMPANJPLANERING .....</b>	<b>33</b>

6.1	Planeringsskedet av projektet .....	34
6.1.1	<i>Problem- och möjlighetskartläggning .....</i>	34
6.1.2	<i>Genomgång med VD, beslut om företagsprofileringsinsatser och utnämning av projektledare .....</i>	35
6.1.3	<i>Projektledaren och planeringsgruppen definierar målgrupper för företagsprofileringsaktiviteter, problem/lösningar, mål för insatserna, önskvärd tidsplan...</i>	35
6.1.4	<i>Positionering av företaget och utvärdering av företagets sammanfattade image</i>	36
6.1.5	<i>Definition av/beslut om företagets önskvärda och/eller nödvändiga särprofil .....</i>	36
6.1.6	<i>Utarbetande av de detaljerade interna/externa aktivitetsplanerna .....</i>	37
6.2	Andra projektfasen - Utformning .....	37
6.2.1	<i>Planer, strategier och budgeter .....</i>	37
6.2.2	<i>Kreativ utformning .....</i>	38
6.2.3	<i>Godkännande av kreativ utformning .....</i>	38
6.2.4	<i>Förtester av de viktigaste reklam-, informations- och säljmaterial .....</i>	38
6.2.5	<i>Eventuella korrigeringar av den kreativa utformningen .....</i>	39
6.2.6	<i>Teknisk produktion av materialet .....</i>	39
6.3	Tredje projektfasen – Genomförande .....	39
6.3.1	<i>Internaktiviteterna går igång .....</i>	39
6.3.2	<i>Externaktiviteterna startar .....</i>	39
6.3.3	<i>Imagemätningar .....</i>	40
<b>7</b>	<b>ANALYS AV PLANERINGEN, UTFORMNINGEN OCH GENOMFÖRANDET ....</b>	<b>40</b>
7.1	Planeringsskedet .....	41
7.1.1	<i>Problem- och möjlighetskartläggning .....</i>	41
7.1.2	<i>Genomgång med VD, beslut om profileringsinsatser och utnämning av projektledare .....</i>	42
7.1.3	<i>Projektledaren och planeringsgruppen definierar målgrupper för företagsprofileringsaktiviteter, problem/lösningar, mål för insatserna, önskvärd tidsplan...</i>	43
7.1.4	<i>Positionering av företaget och utvärdering av domarverksamhetens sammanfattade image .....</i>	43
7.1.5	<i>Definition av/beslut om domarverksamhetens önskvärda och/eller nödvändiga särprofil</i>	44
7.1.6	<i>Utarbetande av de detaljerade interna/externa aktivitetsplanerna .....</i>	44
7.2	Andra projektfasen .....	44
7.2.1	<i>Planer, strategier och budgeter .....</i>	45
7.2.2	<i>Kreativ utformning .....</i>	45
7.2.3	<i>Godkännande av kreativ utformning .....</i>	45
7.3	Tredje projektfasen .....	45
<b>8</b>	<b>DJUPINTERVJU .....</b>	<b>46</b>

<b>9 SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>50</b>
<b>Källor / References .....</b>	<b>51</b>
<b>Bilagor / Appendices .....</b>	<b>53</b>
<b>BILAGA 1.....</b>	<b>53</b>

## FIGURER / FIGURES

**Figur 1.** Finlands Ishockeyförbunds fördelning på de regionala områdena. Hämtad 5.4.2012

**Figur 2.** Åldersstrukturen på HJT:s domare. Egen version av modellen

**Figur 3.** HJT domares klassifikationsnivåer. Egen version av modellen

**Figur 4.** Procentandel på domare i ett idealt konkurrasläge. Egen version av modellen

**Figur 5.** Lineära kommunikationsmodellen av Schramm(1955) samt Shannon och Weaver(1962). upphämtad 4.4.2012  
(<http://abigailmullen.blogspot.com/2012/03/comparing-effectiveness-of-two-websites.html>)

**Figur 6.** Källa, budskap och mottagare. Egen version av modellen.

**Figur 7.** Nuvarande kanalval för kommunikationsprocessen. Egen version av modellen.

**Figur 8.** Ny specifikation på källa, budskap och mottagare. Egen version av modellen.

**Figur 9.** Förslag till den nya fördelningen på kanalvalen Egen version av modellen

## Tabeller / Tables

**Tabell 1.** Tabell över områden och rinkar på Helsinging jääkeikkotumarits område. Egen version.

# 1 INLEDNING

År 2010 firade Helsingin jääkiekkotuomarit, HJT r.y.(hädanefter endast HJT) sin 60 års dag. För landets största domarklubb inom ishockey har antalet uppdrag stigit konstant sedan verksamheten startade i 1950. Klubbverksamheten har spridit sig geografiskt till att omfatta Helsingfors, Vanda, Esbo, Grankulla och Kyrkslätt. I dagens läge finns det 67 336 registrerade spelare och 242 ishallar i Finland (jfr Wikipedia). I dagens läge finns det inom HJT:s område 38 rinkar som lämpar sig för matcher, d.v.s. ca 15 % av hela landets kapacitet.

Stad/kommun	Antal rinkar
Helsingfors	22
Vanda	4
Esbo	10
Grankulla	1 (2st fr.o.m. 2014)
Kyrkslätt	1
totalt	38

*tabell 1. tabell över områden och rinkar på Helsingin jääkiekkotuomarits område.*

HJT:s 50 år historikbok berättar att antalet domaruppdrag varit i början av 1970-talet under 1000 uppdelat på 100 domare. Under denna tid var läget relativt gott och antalet medlemmar var lämpligt i förhållande till uppdragen. Enligt HJT:s årsberättelse 1.7.2010–30.6.2011 låg siffran för domaruppdrag kring 13 000. Enligt HJT:s register över medlemmar från mars 2011 finns det för tillfället 216 medlemmar som dömer. Detta betyder att medlemsantalet har fördubblats sedan 1970-talet då antalet uppdrag har tredondubblats. En stor bidragande faktor till ökningen av uppdragen är antalet ishallar, som möjliggjort att spela matcher året om oberoende av väder. Naturligtvis har internationell framgång ökat populariteten av idrottsgrenen. Då säsongen är längre, betyder det att en medlem kan döma mera matcher under en längre tidsperiod. Därmed är medlemsbehovet inte i samma förhållande som på 1970-talet. Då dagens ishockeysä-



song är cirka 3 gånger längre än för 40 år sedan, kan man beräkna att 1970-talets besättning skulle ha klarat av 3000 uppdrag per säsong. Med dessa jämförelsetal skulle en medlem på 1970-talet ha i medeltal 30 matcher under en modern säsong. I dagens läge krävs det att en dömande medlem skulle utföra mellan 60 och 65 matcher för att HJT skall klara av belastningen. Speciellt veckoslut belastar domarklubben Helsingin jääkiekkotuomarit r.y. såpass hårt att man med möda klarar av att fylla uppdragen. Ibland måste matcher till och med inhiberas på grund av att det inte finns domare till förfogande.

Det har kommit ett antal klagomål över domare inte orkat skrinna. Det har visat sig att domaren ifråga dömt otaliga spel under samma dag. Ett annat problem har varit att domaren inte uppenbarat sig på matcher. Detta har berott på brist i förmedlingen av informationen. Det har även varit svårt att hålla reda på den stora matchmängden. Allt detta påverkar klubbens image. Nya satsningar har gjorts av klubben i form av nya skärpta klubb (förenings-)regler med strängare sanktioner för dem som förbiser sina plikter. För att minska på frånvaron, har det satsats bl.a. på ett nytt IT-system som meddelar per sms varje medlems kommande uppdrag ett dygn före evenemanget.

## 1.1 Problemformulering

Det största problemet i klubben ligger i strukturen av dess medlemmar. Det behövs domare av alla slag till diverse nivåer. Den största bristen är på de domare, som enligt allmänna standardkrav klarar av att döma ”tävlingshockey”. För att döma på den nivån, bör domaren kunna skrinna mycket väl och behärska reglerna utmärkt. Men framför allt, behövs det förståelse på spelet och en god ledarskapsförmåga. Resurser som begränsar utbildningen är ett bekymmer, men det stora problemet ligger i brist på potential. Den största potentialen ligger i unga, över 18 år gamla före detta spelare, som spelat på hög nivå. Även tränare har visat sig vara potentiella guldgruvor. Det finns flera före detta toppspelare som HJT och ishockeyförbundet skulle vilja rekrytera men det tycks vara oattraktivt att bli domare. Det har inte gjorts tillräckligt med arbete för att förstärka domarverksamhetens image. Den bild som råder bland allmänheten om ishockeydomare består mest av negativa finska skällsord som ”nuija”, ”seebra ” och ”puusilmä”. Att en

supporter skriker från läktaren åt en domare uppfattas som en del av spelet. Men ibland används det ännu hårdare ord på planen av spelare och tränare. Dessa ”oenigheter” handlar ofta om hur spelsituationer borde dömas. Spelet ser annorlunda ut beroende på var man befinner sig och man ser ofta på spelet ”via det egna lagets ögon”. Brist på kunskap gällande regler och deras tolkningar kan leda till att man ofta ser på domarverksamheten med skeva ögon. Samma attityd speglar sig allmänt i den finska kulturen där man inte får misslyckas. Och tyvärr har många ”tuffa” spelare denna kakorrhaphiofobi, d.v.s. rädslan för att misslyckas. Flera av dessa ”tuffa” spelare som kritiserar domaren vill inte sätta sig i deras situation p.g.a. att de är rädda för att bli utskällda av lagen.

## **1.2 Syfte**

Syftet med detta arbete är att rekrytera nya deltagare till kommande (3 st.) domarkurser som ordnas i Helsingfors kommande säsong (datum icke utgivet).

## **1.3 Avgränsningar**

Uppdragsgivarens behov är att få nya domare som är åtminstone 18 år gamla. Dessutom kommer det att läggas tonvikt på att nå personer med potential att kunna döma på högre nivåer (nivå 3 och uppåt) i framtiden.

## **2 DOMARVERKSAMHET**

Domarverksamheten styrs av det Finlands Ishockeyförbund som har delat upp landet i 8 stycken områden. Varje område kan i regel ha egna serier på nivåerna 1-3 och det kan finnas flera olika domarklubbar som verkar inom samma område. I regel har varje tätort en egen domarklubb. I södra området (nummer 1 på figur 1) verkar 6 olika domarklubbar (Helsingfors, Mellersta Nyland, Borgå, Hyvinge, Lojo och Riihimäki). Trots att det finns flera domarklubbar inom ett område konkurrerar de inte med varandra. Ifall en juniormatch i det södra området spelas i Borgå mellan ett Helsingforslag och ett Borgålag, kommer matchens domare från Borgås lokala domarklubb.

Varje domarklubb har en ansvarig som utnämner domare till matcher på sin eget verksamhetsområde. Dessa spel är mellan nivåerna 1 (E- och D-juniorer) och 3 (männens division 3). De övriga högre seriers (nivå 4-6) domare utnämns av Finlands Ishockeyförbund. Finansieringen till domarverksamheten kommer via ishockeyförbundet som i sin tur samlar in pengar bland annat via deltagaravgifter av lagen som deltar i dess serier. Vid träningsmatcher finns det regionala skillnader. Vid träningsmatcher i huvudstadsregionen fakturerar HJT lagen. Det tas en serviceavgift (5,40 €/domare) och en kontorsavgift (2,60 €) för att finansiera klubbens administrativa kostnader. De lokala klubbarna ansvarar för utbildningen som främst består av en grundkurs för nya domare och en repetitionskurs för övriga domare. Finlands Ishockeyförbund utbildar domaren som dömer i de riksomfattande serierna (nivå 4 och uppåt). FM-ligan fungerar självständigt men rekryterar domare från ishockeyförbundet.



*figur 1. Finlands Ishockeyförbunds fördelning på de regionala områdena.*

(jfr Finlands Ishockeyförbunds webbsidor)

## 2.1 Definitioner

Ishockeyn och speciellt domarverksamheten innehåller mycket specialterminologi. All terminologi som använd i domarverksamheten är på finska och jag har fritt översatt dessa för detta arbete. I detta stycke förklaras en del termer som framkommer i detta arbete.

### *Tävlingshockey*

Tävlingshockey är en fri översättning av finska termen kilpakiikko. Med tävlingshockey avser man serier som är nivå 4 eller högre.

### *Skolningsansvarig*

Skolningsansvarig är en fri översättning av finska termen kerhokouluttaja. Varje domarklubb har åtminstone en skolningsansvarig som ansvarar för utbildningen inom sin klubb. Skolningsansvariga gör matchevalueringar (innehåller bl.a. feedback åt domaren) och ser till att det skickas domare till spelen som är på klubbens ansvar.

### *Domarfrånvaro*

Domarfrånvaro innebär att en domare uppenbara sig för sent eller inte alls på en match som han eller hon blivit utnämnd för eller tagit emot av en kollega. Frånvaron behandlas av domarklubbens styrelse och leder vanligtvis till sanktioner då det konstaterats att domaren har försett sina plikter. Finska begreppet heter laiminlöyönti.

### *Hockeyfamiljen*

Begreppet omfattar alla parter som är med och utför en ishockeymatch. Till dessa hör lagledare, spelare, tränare, materialister samt övrig lagpersonal, domaren och funktionärer (som sköter bland annat spelklockan och matchprotokollet).

## 2.2 Lokala verksamheten i huvudstadsregionen 2010 – 2011

Säsongen 2010-2011 var katastrofal gällande domarfrånvaron. Hockeylagen klagade på att det förekom domare som inte orkade skrinna tillräckligt. Speciellt veckoslut belastade HJT såpass hårt att man med möda klarade av att fylla uppdragen. Ibland måste matcher till och med inhiberas. HJT:s styrelse vidtog drastiska tag för att åtgärdat dessa problem. Det bestämdes att begränsa medlemmarnas rätt till att döma max 2 matcher per dag. Det visade sig snabbt att denna regel krävde fler undantag som gavs till dem som bevisligen klarat av att döma flera spel utan att ha en sänkt prestationsförmåga. Sanktioner gällande frånvaron skärptes så att bötessumman för första uteblivna spelet höjdes från 20€ till 40€. Domaren som blivit tvungna att döma ensam fick hädanefter dubbellön. Bötessumman för andra uteblivna spelet höjdes till 80€ och leder automatiskt till avspärning från verksamheten för en viss tid.

HJT samarbetade med det finska bollförbundet för att ta itu med domarfrånvaron som tycks vara en plåga för så gott som varenda idrottsgren. Bollförbundet hade tidigare år lyckats få ner sina domarfrånvaron med 95 % genom att ta i bruk ett nytt IT-system ("TASO"). TASO meddelar kvällen innan per sms till domaren om kommande matcher. Därpå innehåller programmet en databas på alla matcher som spelas och domaren kan uppdatera (i de flesta fallen) vem som är på väg till vilken match. Tidigare kunde matcher bolla mellan olika domare utan att lagen visste om vem som var på kommande. Dessutom tillämpar sig programmet för fakturering och löneutbetalning. På basis av de positiva erfarenheter som finska Bollförbundet haft med programmet, bestämde sig även Helsingin jääkiekkotuomarit att ta programmet i bruk hösten 2011. Trots att effekten på HJT:s styrelses åtgärder inte ännu kan ses, kan man konstatera att det största problemet ännu finns kvar; antalet domare är helt för litet i förhållande till mängden spel som spelas.

## 2.3 Demografi

För att förstå sig bättre på domarstrukturen av HJT, kan det vara skäl att granska deras demografi. Svenska Akademiens ordlista ([www.svenskaakademien.se/ordlista](http://www.svenskaakademien.se/ordlista)) definierar demografi som ”vetenskapen om befolkningarnas sammansättning o. förändring”. Vanligtvis kan begreppet avse ålder, kön, yrke, etnicitet, utbildning, civilstånd mm. Demografi används ofta som synonym för befolkningsstatistik. (jfr Wikipedia)

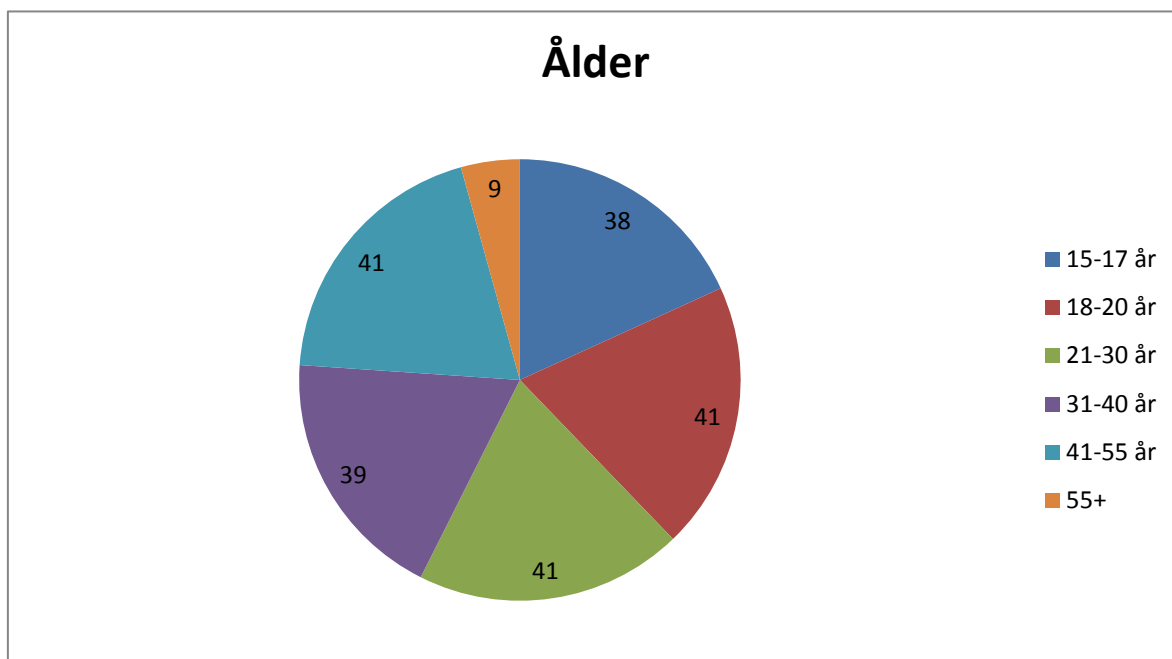
En domarklubb i ishockey är intresserad av sina medlemmaras kön, ålder, bostadsort samt övriga faktorer som bidrar till deras kunskapsnivå som domare. Till övriga faktorer kan man bland annat räkna kondition, kunskaper av regler, förståelse av spelet och ledarskapsförmåga. Åldern påverkar mest ifall man är ung. En domare som är under 18 år gammal anses i allmänt inte vara tillräckligt mogen för att kunna självständigt kunna leda spelare som är äldre än 14 år. Ju äldre man blir, desto större roll spelar den fysiska konditionen då man bestämmer på vilken nivå en domare får döma. Könen intresserar eftersom man i första hand vill skicka kvinnor för att döma kvinnors spel. I dagens läge har HJT 3 kvinnodomare och det vore önskvärt att även ha mera medlemmar i denna kategori. Eftersom en del av domarkompensationen (lönen) betalas som kilometerersättning, är man intresserad av var man bor. Idén är att domaren skall komma så nära ifrån som möjligt för att spara på kostnaderna.

(jfr SAOL)

### 2.3.1 Åldersfördelning

De dömande medlemmarna har jag klassificerat i 6 olika kategorier. Dessa kategorier är 15-17 år, 18-20 år, 21-30 år, 31-40 år, 41-55 år och 55 och över 55. Ålderskategorier speglar väl allmänna uppfattningen en domares karriär. Då man är mellan 15 och 17 år lär man sig grunderna och det tar en tid förrän man kan ta ansvar. Vid 18 års ålder kan man grunderna, kan ta mera ansvar och är kapabel av att observera mera saker. Då dessa krav uppfylls kan man allmänt sätt säga att man är mogen att döma matcher på nivå 2. Man anses vara fysiskt sett i sina bästa dagar då man är mellan 21 och 30 år. Det då som man senast bör satsa på att döma på de högre nivåerna (nivå 3 och uppåt) ifall

man så vill. Då man är 31-40 år man erfaren och är ännu fortfarande i god kondition. Mellan 41 och 55 års ålder avgör ens hälsa mest vad man är duglig till. Över 55åringar tillämpar sig väl till att döma tillsammans med yngre domare samtidigt som de lär dem. Dessutom spelas det ett antal seniormatcher där äldre domaren får bättre godkännande av spelaren. I följande diagram granskas HJT:s medlemsstruktur genom ovan beskrivda ålderskategorier.



figur 2. Åldersstrukturen på HJT:s domare

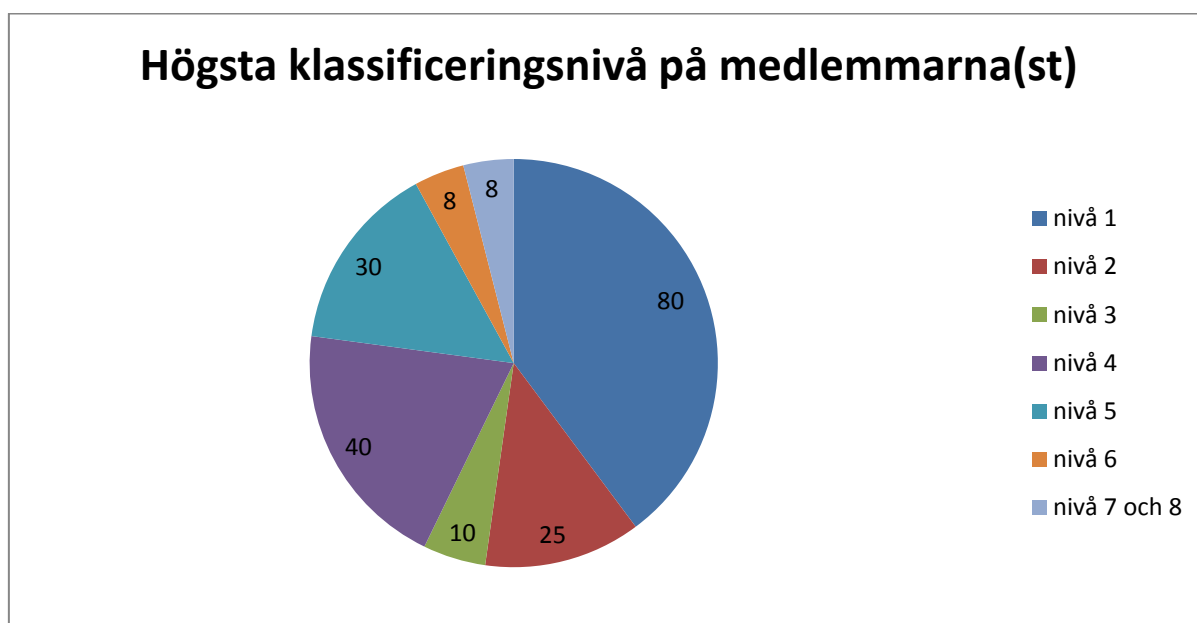
Statistiken av medlemmarnas ålder är tagen ur ishockeyförbundets databas ”Palvelusivusto” och är endast öppen för dess medlemmar. Diagrammet med åldersfördelningen visar att alla ålderskategorier är mycket jämna. Här bör man dock observera att de mellersta kategorierna har en större åldersskala. I den i första och andra ålderskategorin sker det ännu stora fysiska förändringar och mentala tillväxt hos medlemmarna. Vanligen är den största omsättningen av domare i kategorin 15 – 17 år. Då prövar flera unga personer på att döma varefter många slutar. Kvar blir oftast de personer som har verklig potential och vilja för att vara en god domare. Familjelivet kan leda till att man kring 30 års ålder tar en paus som senare blir permanent. I de två sista kategorierna går den fysiska utvecklingen bakåt. I över 55 års ålder är det vanligt att man förflyttar sig till övriga uppgifter utanför isen. Men det finns tillräckligt med spel även för denna ålderskategori.

Eftersom ishockey är en sport som spelas framför allt av ungdomar, är det mycket viktigt att ha erfarna domare som samtidigt fungerar som ungdomsledare. Alla ålderskategorier behöver tillväxt, men speciellt kategorierna 21–30 år och 31-40 år behöver tillväxt eftersom det finns mycket serier som kräver en god fysisk kondition och ledarskapsförmåga.

(jfr Palvelusivusto)

### 2.3.2 Klassificeringsnivåer

Denna indikator har inte nämnts tidigare, men den tas upp nu eftersom den bäst beskriver de nuvarande medlemmarna och den nivå av service som HJT kan erbjuda. Varje domare ges en viss klassificeringsnivå (på finska tasoluokitus) på skalan 1 till 8 som bestämmer vilka domare som kan skickas till vilka spel. Ishockeyförbundet klassificerat sina serier enligt hur krävande de är. Då man börjar får man automatiskt en klassificering på nivå 1. Enligt färdigheterna kan domarklubbens skolningsansvariga befordra en domare till följande klassificeringsnivå. Ifall det spelas ett spel på nivå 3, måste domaren ha en klassifikation som är nivå 3 eller högre. I de högre serierna (4 - 6 och 8) sköts evalueringen på klassificeringarna av ishockeyförbundets domarorganisation. Nivå 7 bestäms av FM-ligan, som är självständig organisation. Nivå 8 är landskamper. Nedanstående figur beskriver den nuvarande situationen klassificeringsnivåerna i HJT.

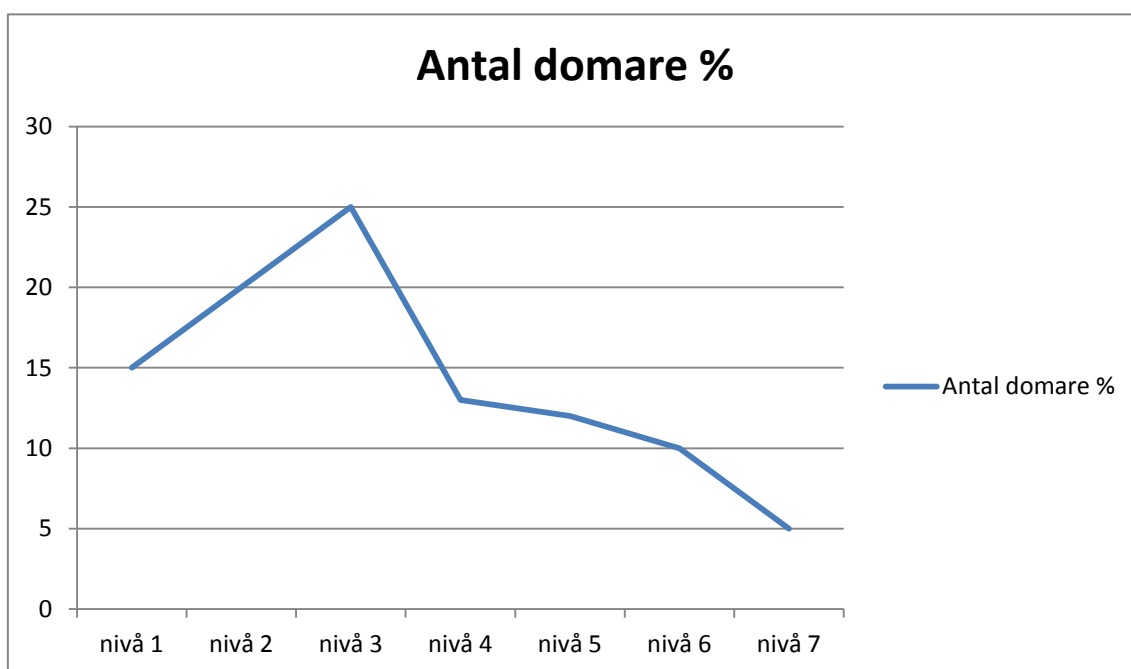




Figur 3. HJT domares klassifikationsnivåer

Statistiken från ishockeyförbundets databas (Palvelusivusto) visar att det finns tydligt färre medlemmar i kategorierna ”nivå 2” och ”nivå 3” än i ”nivå 1”. Medlemsantalet i nivåerna 1, 2, 3 och 4 är inte exakta men de är riktgivande. De högre nivåerna har mera idrottsliga drag i sig och därmed tävlar medlemmarna om att få döma i dem. Det relativt höga antalet domare i nivå 4 förklaras delvis med att det höga spelantalet vid denna nivå. Man har måsta kompromissa och ge ett antal domare en högre klassificering för att klara av spelmängden i nivå 4. Detta är även ett tecken på brist i konkurrens och dåligt med tanke på kvaliteten av servicen som HJT ger åt lagen. Trots allt är läget bäst i de högsta nivåerna eftersom de prioriteras först då man delar ut domaruppdrag. Detta leder dock till det att ifall det finns brist på domare, så lider de lägre serierna av dem. Största antalet matcher spelas dock i nivåerna 1 och 2.

Den ideala situationen kunde vara att flera medlemmar fortfarande skulle ligga i nivå 1, men att största andelen medlemmar skulle ligga mellan nivå 2 och 4. Det är en naturlig process att det kommer in nya domare varje år som avancerar uppåt. Största delen av nya domaren borde dock ha potentialen att avancera vidare till en högre nivå redan under sin första säsong (före därpå följande nybörjarkurs hämtar in igen nya domare som börjar från startgropen). Största antalet domare borde finnas vid nivå 3. Denna nivå är en brytningspunkt. Behärskar man denna nivå, betyder det oftast att man har potential till att avancera vidare i ishockeyförbundets serier. Då skulle konkurrensen vara högre, vilket igen skulle betyda bra för sporten. Det skulle även vara bra för de lägre serierna att de oftare skulle dömas av domaren som fyller mer än bara minimikraven. Ett exempel på detta idealläge är framställd i grafisk form nedan. Nivå 8 har inte tagits i beaktan på figuren eftersom de få som dömer landskamper väljs alltid utifrån de som dömer på nivå 7 (FM-ligan).



Figur 4. Procentandel på domare i ett idealt konkurrläge.

## 2.4 Nuläget för domarkurser

Säsongen 2011-2012 ordnas det otaliga domarkurser runtom i landet av de lokala domarklubbarna. Kursantalet har ökat under de senaste åren eftersom en del potentiella domare får idén om att bli domare mitt under pågående spelsäsong. Utbildningsmaterialet ges ut av Finlands Ishockeyförbund och de lokala domarklubbarna sköter utbildningen. En kursprestation är valid för att döma runtom i landet. Ifall det väcks ett intresse för domarverksamhet för en Helsingforsbo t.ex. i början av mars 2012, hinner man gå på årets sista domarkurs som ordnas i Lahtis samma månad och bli medlem i Helsingforsklubben HJT för resten av den pågående säsongen. I Helsingfors ordnas det 3 st. domarkurser per säsong. Dessutom har Helsingforsklubben ett tätt samarbete med Mellersta Nylands lokala domarklubb som ordnar sina kurser i Träskända.

En domarkurs består av 2 olika delar. Både del 1 och del 2 består av 3 timmar med föreläsningar. Vid slutet av kursen ordnas det ett kort test som består av frågor på de viktigaste hockeyreglerna. Vid behov kan det även ordnas skridskoåkningstest. Senaste kurs som ordnas i Lahtis 15.3.2012 marknadsfördes på Finlands Ishockeyförbunds hemsida [www.finhockey.fi](http://www.finhockey.fi). Kursens informationsblad bestod av en MS Word fil linkad från

ishockeyförbundets webbplats. Där framkommer att kursavgiften är 20€. Kravet för deltagarna är att man skall vara minst 15 år gammal, ha en god förmåga att åka skidskor (icke obligatoriskt för funktionärer) och att man skall vara engagerad till sin hobby. Dessutom bör man reservera pengar för övriga kostnader så som domarkort (16€ per säsong, fungerar som ID-kort och berättigar till gratis inträde till avgiftsbelagda matcher som ordnas av FM-ligan och Finlands Ishockeyförbund), licens (olycksförsäkring, 52€ per säsong) och medlemsavgift för sin domarklubb.

Man betalar vanligen en medlemsavgift till den domarklubb som man är medlem i. Summan för medlemsavgiften bestäms av varsin klubb. Medlemsavgiften i Helsingforsklubben HJT är 40 € (inte för 1.årets medlemmar) per säsong. Nya domare betalar 10 € för medlemskapet. Summan för Helsingforsklubben är högre eftersom en del av summan används till en heltidsanställd kontorssekreterare för att kordinera klubbens ärenden.

Därtill måste man köpa domarutrustning (ss. visselpipa, skjorta, byxor hjälm, knäskydd). Summorna varierar för utrustningen från 100€ uppåt beroende vad man har från förut och hur mycket man vill satsa på sin utrustning. Den lokala klubben brukar hjälpa sina medlemmar med att skaffa begagnad utrustning. I stort sätt kostar det per säsong dryga 100 € för att kunna döma. Dessutom går det pengar till att upprätthålla sin utrustning och för tranport. Trots att dessa summor låter höga, betalar de sig tillbaka mycket snabbt. Det går ca 4 till 5 matcher till betala tillbaka alla obligatoriska kostnader.

#### **2.4.1 Juniordomarkurser**

Bakgrunden för denna kurs ligger i att de lokala domarklubbarna kring Finland inte hade tillräckligt med kapacitet att utnämna två domaren till e-junior (10-11 år) matcher. Ishockeyförbundet bestämde sig för att ta juniorspelaren till hjälp. Denna kurs är nuförtiden obligatorisk för alla 14 år fyllda spelare ifall de vill ha licens för att spela som B-juniorer (16-17 år). Syftet med den är att ge spelaren färdigheter att döma e-junior matcher tillsammans med en legitim domare. Denna kurs dras av lokala domarklubbars

skoningsansvariga. Skolningsmaterialet innehåller till en stor del samma saker som själva domarkursen. (jfr Ning)

## 2.5 Marknadsföring av domarkurser

Marknadsföringen av domarverksamheten sköts av Finlands Ishockeyförbund. Domarkurserna annonseras på ishockeyförbundets webbplats [www.finhockey.fi](http://www.finhockey.fi) och på den nya domarsidan (<http://tuomari.ning.com/>), som hör till det sociala mediet Ning. Ning-sidan som har en länk på ishockeyförbundets webbplats. På sidan finns all information som man behöver veta om domarverksamheten (kurser, regler och hänvisningar, blanketter och annonseringar mm.). Dessutom finns det stängda diskussionsforum på Ning-sidan för domare i diverse serier. På Facebook finns det även en domarsida som i stort sätt informerar samma saker som Ning-sidans annonseringar.

De argument som hockeyförbundet har använt för att locka deltagare är följande:

- Intressant motionshobby bland Finlands populäraste idrottsgren
- Denna hobby kostar enbart att engagera sig – och man får dessutom betalt för motioneringen!
- Verksamhet där man kan utveckla sig i gott sällskap
- Goda möjligheter att avancera karriärmässigt till högre serier
- Gratis inträde till inträdesbelagda hockeymatcher i Finland

(källa ishockeyförbundets infoblad om domarkursen i Lahtis 15.3.)

Ishockeyförbundet har en egen ny tidning, Leijonat, som år 2011 ersatte den äldre traditionella tidningen ”Kiekkolehti” från 1985. Leijonat skickas hem till varje spelare, tränare, domare och funktionär som har en hockeylicens som är i kraft. Leijonat tidningen delas ut 4 gånger under säsongen. Där förekommer det aktuella artiklar och annonseringar om ishockeyförbundets ärenden. Ofta innehåller ett nummer åtminstone en artikel om domarverksamhet.

(jfr Finlands Ishockeyförbunds webbsidor)

### 2.5.1 Kritik

Domaren har traditionellt kommit från den krets som själv ännu spelar eller har spelat ishockey. Därför har Finland Ishockeyförbund främst koncentrerat sig på att marknadsföra domar- verksamheten via sina egna medier. En mer omfattande marknadsföring har dock inte gjorts. Det finns segment som inte nås. Man kunde i dagens läge tänka sig undersöka ifall man kan med hjälp av modern teknik (Googles sökord, etc.) hitta på ett kostnadseffektivt sätt de som i tiderna spelat hockey och inte följer med ishockeyförbundets ärenden.

På den lokala klubbnivån har HJT inte heller haft tid att göra något för att förbättra attraktiviteten för domarkurserna. Det har inte heller existerat pengar som skulle vara reserverade för marknadsföring. Den överflödande spelmängden och ibruktagandet av det nya IT-systemet TASO har krävt all tid av de som sköter övriga klubbärenden, som till exempel skolning och övriga projekt(dit marknadsföring och promotion kunde höra). Efter att det nya IT-systemet börjar fungera smärtfritt är det definitivt dags att börja satsa på rekryteringsarbetet. Fastän den huvudsakliga marknadsföringen sköts av Finlands Ishockeyförbund, är problemet kring medlemsantalet ändå i första hand HJT:s.

Mediernas roll är även stor. Den bilden som ges i medier av domaren i Finland är dystert. Det vore fint ifall man skulle få en bild av domaren som respekterade professionella sakkunniga atleter. Ofta koncentrerar sig uppmärksamheten i medierna på att skälla ut diverse domarbeslut. Tyvärr stöder inte heller FM-ligan allt för mycket sina domare. Ifall något kontroversiellt händer i ett spel, kunde FM-ligan försvara sina domare i ett stort medium.

I t.ex. Nordamerika har det existerat professionella ishockeydomare i över 60 år. I Finland har man under säsongen 2011-2012 diskuterat i medierna mycket om att ta i bruk professionella domare i FM-ligan. FM-ligan har inte än så länge velat anställa sina domare som heltidsarbetande. Allt hänger fast på pengar som betalas av lagen. Lönen för en professionell domare behöver inte vara mer än vad en fjärde kedjas FM-ligaspelare tjänar. Viljan för att göra beslut bör finnas på toppnivån. Ifall det skulle finnas professionella ishockeydomare skulle även attraktiviteten för dömandet stiga.

Trots att FM-ligan är mycket långt ifrån gräsrotnivåns hockey (som sköts av Finlands ishockeyförbund), påverkar toppnivåns bild på vad människor tänker i allmänhet om domarverksamhet.

### **3 VAL AV METOD**

Enligt Bryman och Bell är kvalitativa studier en forskningsstrategi där tonvikten är of-tare på ord än på kvantifiering. De huvudsakliga intresseområden omfattar bland annat världen enligt hur undersökspersonerna upplever den, beskrivning och kontext, process, begrepp och teori av forskningsprocessen. På basis av skribenternas beskrivningar, kan man konstatera att kvalitativ forskning passar bäst för detta arbete.

( jfr Bryman & Bell 2003. s 297 )

Vid val av metod måste det först granskas på naturen av forskningsområdet. Denscombe beskriver att det finns fem saker att överväga vid metodval. Första saken gäller att man inte skall utesluta möjligheten att välja fastän en viss undersökningsmetod skulle vara förknippad till ett visst forskningsområde. För det andra har var och en av metoderna sina starka och svaga sidor. För det tredje måste forskaren basera sitt beslut på användbarheten. Denscombe säger att forskaren måste arbeta utifrån premissen att vid valet av metod för datainsamlingen är en fråga om ”rätt sak på rätt plats”. Fjärde och femte punkterna som Denscombe tar upp handlar om möjligheten av att kombinera forskningsmetoder.

( jfr Denscombe 1998. s 183-184 )

Eftersom detta arbete är mycket begränsat, kommer jag att hålla mig vid en forskningsmetod. Själva forskningsområdet är mycket bekant och min egen expertis kring området är god. Då spelar användbarheten den största rollen som kriterium. Det jag söker efter är djup och mer detalj. Jag vill ha svar på bland annat hur en expert upplever problemområdet, vad man har arbetat med och hur, vad man inte ännu har gjort och ifall något nytt går att göra.

Denscombe lyfter upp personliga intervjuer. Han säger att den vanligaste typen av semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer är den personliga intervjun, som innebär ett

möte mellan forskare och en informant. Fördelar som Denscombe tar upp om en personlig intervju är att uppfattningar och synpunkter härstammar från en källa. Det är enklare för forskaren att lokalisera speciella idéer.

( jfr Denscombe 1998 s.235)

Bryman & Bell säger att forskare har i en semi-strukturerad intervju en lista över förhållandevis specifika teman, men att intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågor som inte ingår i lista kan också ställas ifall intervjuaren anknyter till något som intervjupersonen sagt. Det ger även mera flexibilitet åt forskaren.

( jfr Bryman & Bell 2003. s 362-363 )

På basis av dessa teoretiska referensramar har jag val utföra en kvalitativ studie vars metodval är att utföra en djupintervju som är en semi-strukturerad personlig intervju.

## **4 TEORI**

För att kunna bygga upp en rekryteringskampanj, där budskapet når mottagaren, tas det upp i detta kapitel en kommunikationsmodell och diskuteras kring den. Därpå tas det teori om kampanjplanering.

### **4.1 Kommunikationsteori**

Enligt Fill är det viktigt för de som är inblandade i marknadsföringskommunikation att förstå komplexiteten av processen där ett meddelande vidarebefordras. Genom en förståelse av kommunikationen kan deltagarna i kommunikationsprocessen (i detta fall rekryteringskampanjen) med en större sannolikhet nå den rätta målgruppen och att ha möjlighet att kommunicera på ett sätt som båda parterna förstår. Fill tar upp modellen ”Lineär kommunikation” av Wilbur Schramm från år 1955, som är vidare utvecklad av Shannon & Weaver år 1962. Modellen har sju stycken komponenter i kommunikationsprocessen:

- Källa
- Kodning

- Signal
- Avkodning
- Mottagare
- Feedback
- Oljud

(Fill 2009, s 40)

#### **4.1.1 Källa och kodning**

Theodorson & Theodorson beskrev år 1969 att ”Lineär kommunikation” modellen lägger tonvikten på ”överföring av information, idéer, attityder, och känslor sinsemellan individer eller grupper, preliminärt genom symboler”. Fill förklarar att kvaliteten mellan de sju komponenterna bestämmer ifall kommunikationen är framgångsrik. Fill nämner att man kan använda specifika ord, bilder, symboler och musik för att representera budskapet som man sänder. Detta kallas för kodning. Syftet är att skapa ett budskap som mottagaren förstår. Det finns risker för att budskapet inte går igenom. Genom att misstolka budskapets mottagare kan man ge onödig information som leder till misstolkningar hos mottagaren. En källa som saknar övertygelse, auktoritet, förtroende eller expertis kommer med stor sannolikhet misslyckas med att sända sitt budskap till den som mottar ett budskap. Det har observerats att utseendet spelar en roll i kommunikationsprocessen. Fysisk attraktion har visat sig leda till bättre kommunikationsprocess likaså som en välutförd, produktspecifik klädsel. Därför har flera organisationer använt sig av talesmän och kändisar för att övertyga sin målgrupp. Vita jackor har varit en symbol för expertis som förmedlat budskapet och skapat känslan ”de vet vad de talar om” hos mottagaren.

(Fill 2009, s 41-43)

#### **4.1.2 Signal**

Efter att budskapet är kodat, bör det sättas i en form som är möjlig att sändas. Det kan vara skrivet, verbalt, icke verbalt, i en symbolisk form eller ett tecken etc. Beroende vil-



ket format man väljer, måste källan vara säker om att det som sätts i budskapet är exakt det som krävs för att mottagaren skall börja avkoda budskapet. Den kanal som man väljer är medlet som man sänder budskapet med. Det kan vara frågan om en personlig eller en icke-personlig kanal. Till de personliga kanalerna hör personlig (face-to-face) kontakt och word-of-mouth. Icke-personliga kanaler är t.ex. massmediers reklam som når en stor publik. Information som mottagits via personligt påverkande kanaler har visats sig vara mer effektiva än information som mottagits via massmedier. Orsaken bakom detta ligger i att personliga kanaler ger mera spelrum och flexibilitet till att förmedla budskapet. Budskapet kan även anpassas att möta exakt den individuella kundens behov. Denna flexibilitet är inte möjlig i massmedia budskapen eftersom de måste designas och produceras väl i förtid före sändningen och att de ofta sker utan kunders medverkan.

(Fill 2009, s 44-45)

#### **4.1.3 Avkodning och mottagare**

Avkodningen är en förvandlingsprocess och tolkning av ett budskap. Denna process påverkas av mottagarens verklighet som omfattar upplevelser, uppfattningar, attityder och värderingar av både sändaren och mottagaren. Desto mera mottagaren förstår källan, är sannolikheten större för att mottagaren avkodar budskapet framgångsrikt.

(Fill 2009, s 44-45)

#### **4.1.4 Feedback och respons**

Feedback är en mycket viktig del för en framgångsrik kommunikation. Det är den delen av respons som sänds tillbaka från mottagaren till sändaren. Responsen är de reaktioner som mottagaren har efter att ha sett, hört eller läst ett budskap. De kan variera beroende på vilken kommunikationssituation man är i. Det är inte bara vitalt att förstå att ett budskap har mottagits, utan även vilket budskap som har mottagits. Mottagaren kan t.ex. ha avkodat budskapet fel och kan därmed ha en helt annorlunda respons än den som sända-

ren velat skapa. Om det inte finns ett lämpligt feedbacksystem kommer källan att vara omedveten om att kommunikationen misslyckats. Då man inte förstår att kommunikationen misslyckats, riskerar man att fortsätta slösa resurser. Det är viktigt att bedöma feedbacken för att kunna veta ifall ett delområde av kommunikationen bör förbättras. Det går enbart genom evaluering att dra slutsatser ifall kommunikation har varit framgångsrik. Då man är i en situation där man utför personlig försäljning är feedbacken omedelbar. Den framkommer bl.a. genom frågor, förnekningar eller ifyllning av beställningsblanketter. Massmediernas respons och påverkan är svårare att mäta. En del hävdar att den enda meningsfulla indikatorn är försäljningssiffrorna då andra påpekar att pris, tidigare kommunikation, rekommendationer, åsiktsledare och vänner, igenkännande mm. är även indikatorer på kommunikationens framgång.

(Fill 2009, s 45-46)

## 4.2 Brus

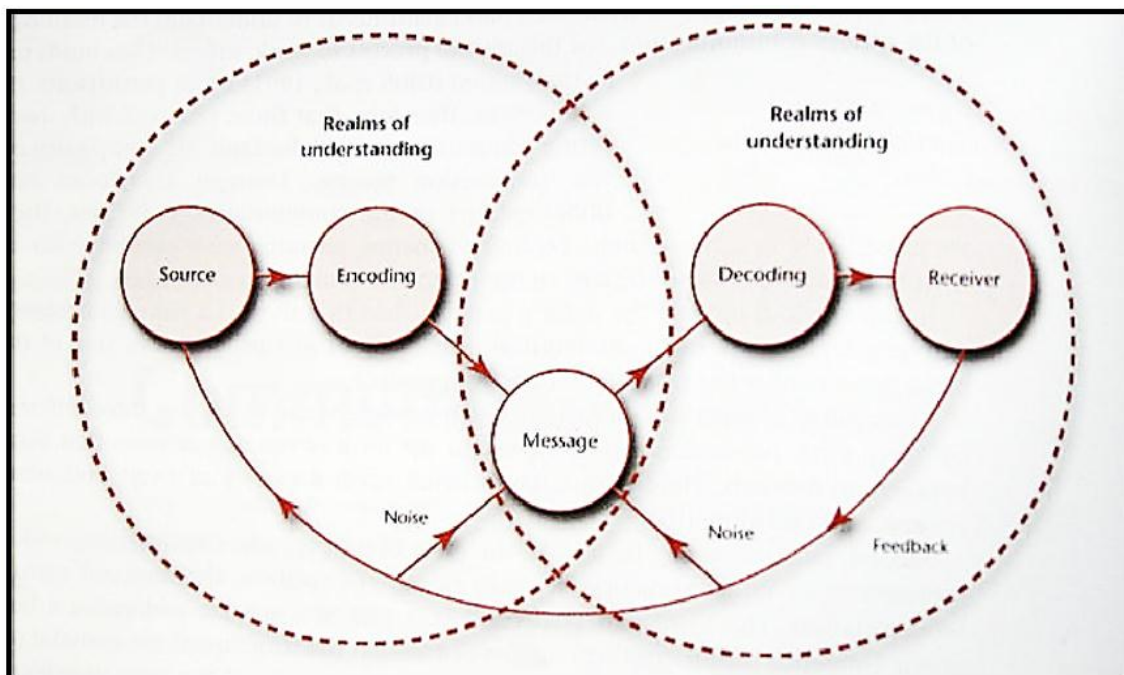
Vid sidan av de sju komponenterna som den lineära kommunikationsmodellen omfattar, har modellen kompletterats genom åren av forskare genom att tillägga två faktorer till. En faktor som kan påverka mottagningen av kommunikationen är brus. Fill tar upp Malen, som år 1977 beskrev brus som ”informationens utelämnare och snedvridare” som kommer alltid att finnas i all kommunikation. Fill säger att det är ledningens roll att se till att brusets mängd är minimal, fastän de inte själva utför inflytandet. Brus uppstår då mottagaren är hindrad ifrån att ta emot all eller delar av budskapet. Detta kan bero på antingen kognitiva eller fysiska faktorer. Ett exempel på en kognitiv faktor kunde vara en dålig kodning, vilket gör det svårt för mottagaren att avkoda budskapet. I dessa omständigheter kan man säga att källans och mottagarens världar inte möter varandra. En annan orsak för att det kan uppkomma brus emellan är att mottagaren har blivit fysiskt störd från att kunna avkoda budskapet exakt. Ett exakt exempel på distrahering är ifall telefonen ringer eller ifall någon annan i samma rum ställer en fråga eller hostar. Flera orsaker kunde vara konkurrerande budskap som distraherar målgruppen från att motta det egna budskapet.

(Fill 2009, s 46)

#### 4.2.1 Världen av förståelse, gränsningar av förståelse

Vid sidan störning tar Fill upp konceptet ”realms of understanding”, d.v.s. världen av förståelse. Modellen är viktig eftersom den känner igen att framgångsrik kommunikation nås ifall källan och mottagaren förstår varandra. Denna förståelse omfattar attityder, uppfattningar, beteende, uppförande och upplevelser. Det är med andra ord frågan om värderingarna som bägge parterna har. Därmed är en effektiv kommunikation mera sannolik att lyckas då det finns gemensamma intresseområden som man kunde beskriva som gemensamma världar av förståelse.

(Fill 2009, s 46-47)



figur 5. Lineära kommunikationsmodellen av Schramm(1955) samt Shannon och Weaver(1962).

(Fill 2009, s 43-47)

### **4.3 Att påverka kommunikationsprocessen**

Enligt Fill förklarar den lineära kommunikationsmodellen inte alltid all kommunikation. Det finns dock två möjligheter att gå med. Medierna är ett sätt att förmedla budskap. Ett annat sätt är människors inflytelse. Då man talar om medierna, kan nya digitalbaserad teknologi och internet möjliggöra en möjlighet att växelverka med målgruppen.

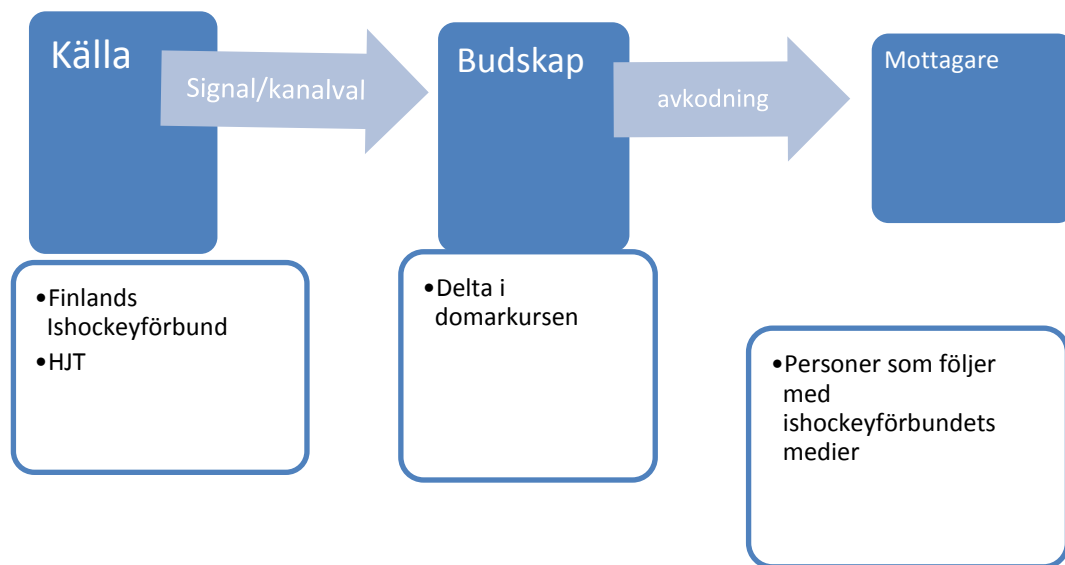
(Fill 2009, s 41-43)

## **5 KOMMUNIKATIONSMODELL**

Tonvikten i kommande stycke kommer att ligga på delområden kodning och signal, som själva kampanjförslaget kommer att byggas kring. Först granskas domarverksamhetens kommunikation genom att implementera det nuvarande läget i kommunikationsmodellen. Därefter görs det en analys av kommunikationen varefter det tas upp förbättringsförslag.

### **5.1 Källa, budskap, mottagare**

Källan har definierats som domarklubben HJT. Eftersom de lokala domarklubbarna samarbetar med Finlands Ishockeyförbund, räknar vi det som en del av källan. Budskapet lyder enkelt; ”delta i domarkursen”. Mottagaren har varit personer som följer med Finlands Ishockeyförbunds medier. Denna grupp består för det mesta av tränare, spelare, lagledare och spelares föräldrar.



Figur 6. Källa, budskap och mottagare.

## 5.2 Nuvarande signal/kanalval för kommunikationen

Finlands Ishockeyförbund har skött för det mesta marknadsföringen av domarkurserna. Ishockeyförbundets kanalval har bestått av dess egen webbplats, sociala medier (Ning och Facebook) och tidningen ”Leijonat”. Symboler som används i kodningen har varit ishockeyförbundets Leijon logo. HJT har inte haft någon sorts marknadsföring av domarkurserna. Orsaken till detta har varit att man har låtit Finlands Ishockeyförbund sköta marknadsföringen. HJT har på sin webbplats en länk till ishockeyförbundets Ning-sida för att informera dem som är intresserade av att bli domare. HJT har hjälpt till Finlands Ishockeyförbundet i lokala skolningsuppdrag. Ett exempel på detta har varit juniordomarkursen som HJT sköter. Denna kurs kan räknas som ett promotionstillfälle då unga spelare blir presenterade av domarverksamheten.



Figur 7. Nuvarande kanalval för kommunikationsprocessen.

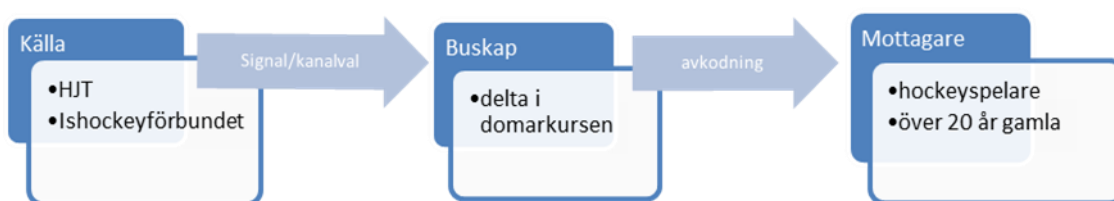
### 5.3 Kommunikationsanalys

Kanalvalen som Finlands Ishockeyförbund har valt är i och för sig goda men de har sina brister. Eftersom ishockeyförbundet är den parten som har mera resurser är det naturligt att de sköter marknadsföringen till de stora massorna. Deras medier är riksomfattande och sköter samtidigt hela landets domarpromotion. Problematiken ligger i att ishockeyförbundets kommunikationskanaler är icke-personliga. Enligt Fill fungerar personligt påverkande kanaler bättre än icke-personliga kanaler (t.ex. massmedier). Dessa kanaler fungerar som goda tilläggsverktyg för kommunikationen med målgruppen. Flera lagledare känner väl till HJT eftersom de beställer tjänster av klubben. De känner till HJT:s webbplats och kan därmed hjälpa spelare att hitta information om domarverksamhet. Länken som HJT:s webbplats har till ishockeyförbundets domarsidor stöder därmed med att hitta rätt information.

Tidigare har enstaka personer i domarklubben skött ”word-of-mouth” marknadsföring. Samma trend fortsätter ännu. Flera kurser under de senaste åren har gett en riklig mängd av unga domare kring 15 års ålder då antalet äldre vuxenåldersdomare har varit lägre. Orsaken bakom detta kan vara att juniordomarkursen, som HJT sköter, väcker flera ungas intressen. Dessa kurser är ett exempel på personlig kommunikation och förklarar till en del varför HJT har en god deltagarandel i personer just kring 15 års ålder.

## 5.4 Förslag till kommunikationsmodellen

HJT:s behov är att få till domarkurserna mera personer som är kring 20 år med spelarbakgrund. Därmed har det i förslaget till kommunikationsmodellen specificerat målgruppen som ishockeyspelare kring 20 år gamla.



figur 8. Ny specifikation på källa, budskap och mottagare.

## 5.5 Förslag till kanalval

Finlands Ishockeyförbunds kommunikation har konstaterats att varit för det mesta icke-personligt. Deras verksamhet är riksomfattande som når stora massor. Eftersom ishockeyförbundet är en sorts takorganisation för den lokala domarklubben HJT, är det ett naturligt val att masskommunikationen sköts av Finlands Ishockeyförbund och den personliga kommunikationen sköts av HJT.

Juniordomarkursen har visat sig vara effektiv. Förslaget är att ett liknande evenemang borde ordnas för A-junior (18-20 år) lag. Man kan även fundera på ifall man kunde ordna evenemanget för herrlag. Syftet kunde vara att presentera ”övriga karriärval inom ishockeyn”. Ett sådant evenemang ger bra spelrum för öppen diskussion där man även kan kontrollera att budskapet har mottagits. I avkodningen bör man se till att man inte har för mycket text ifall man skapar en Power Point presentation för att förstärka kodningen. Bilder ger mera spelrum för att skapa god image om verksamheten. Därpå bör

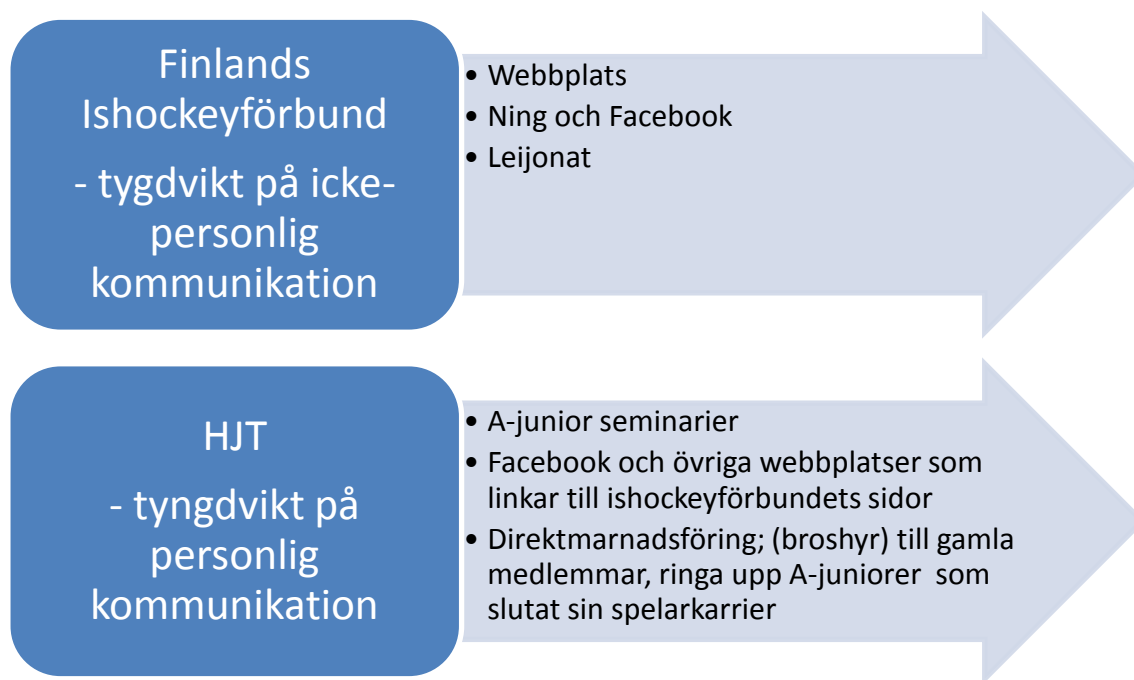
man ha en tilltalande och övertygande person för att medföra en god växelverkan. Övrig kan man konstatera att kostnaderna för att ordna ett sådant evenemang är relativt låga (enbart föreläsarlön och kilometerkompensation). En övrig god sida är att målgruppen är fullvuxna vilket ger mera spelrum för öppenhet (till skillnad från juniordomarkursen där man alltid bör granska vad man säger ur ett pedagogiskt perspektiv).

Ifall det finns resurser, kan HJT även tillägga en officiell allmänt öppen Facebook kanal för att kommunicera via. Med hjälp av sökord och information om personers intressen har Facebook möjligheten att hitta personer med spelarbakgrund som inte följer med ishockeyförbundets informationskanaler. Därför kunde det vara bra att skapa en särprofil i rent marknadsföringssyfte. Kostnadsalternativ finns i flera olika kategorier enligt hur mycket pengar man är redo att satsa. Dessa alternativ presenteras på Facebooks egna hemsidor.

Det finns en riklig mängd av före detta medlemmar i HJT som av en orsak eller annan lagt av med domarverksamheten. I många fall har karriärval, barn och familjeliv krävt en såpass stor tid att man beslutat att lägga av med dömandet. Direktmarknadsföring i form av en personlig broschyr som man skulle skickas hem till före detta medlemmar kunde vara en god idé. Där skulle man berätta om dagens läge och utmaningar. Det är en kostnadseffektiv och bra påminnelse för flera att börja motionera igen.

Ett gott exempel av personlig kommunikation är vad Mikko Muurimäki gjorde då han var skolningsansvarig för Vasa ishockeydomarklubb. Muurimäki lyckades under sin tid som skolningsansvarig locka en riklig mängd nya domaren till Vasa genom att vara i kontakt med lagledaren från lokala A-juniorlaget Sport, vars lagledare gav lista av kontaktuppgifter på spelaren som slutat sin spelarkarriär. Muurimäki ringde upp personerna på lista och en stor del av dem visade ett intresse att gå på domarkurs. Denna metod kunde även användas i HJT.





figur 9. Förslag till den nya fördelningen på kanalvalen

## 6 KAMPANJPLANERING

Detta stycke tar upp detaljer som bör funderas över då man utför en kampanj. Det finns olika modeller för kampanjplanering att väja mellan beroende på ifall hurdan marknad man befinner sig på. Att tillämpa en exakt modell kommer att vara utmanande eftersom rekrytering av ishockeyspelare till en förening varken hör en business-to-business eller en business-to-consumer marknad. Ishockey är en viss sorts nisch och man kan utgå ifrån att personer som har spelat ishockey är någon sorts specialister inom området. Å andra sidan fungerar inte kommunikationen heller som i affärlivet, snarare som på konsumentmarknaden. Man kan ifrågasätta ifall det spelar en större mellan business-to-business och business-to-consumer modeller då den slutliga röda tråden ändå är den samma. Eric Östman beskriver i boken "Kampanj Planering" hur man uppnår optimal kampanjeffekt i business-to-business marknadsföring. Östmans modell tillämpar sig även för konsumentmarknaden och är därmed även användbar för syftet i detta arbete. Östman berättar om arbetsgången för planering, utformning och genomförandet av företagsprofilering. Han har 15 steg i sin modell varav vi kommer att hoppa över en del i det

slutliga förslaget eftersom de inte kan anpassas för detta syfte. Jag har valt att splittra dessa 15 punkter till 3 olika faser enligt den rubrik som Östman använder.

## 6.1 Planeringsskedet av projektet

Första 6 stegen kallar Östman för förprojekts arbetet. Jag har valt att kalla detta skede för planeringsskedet av projektet.

1. Ansvariga för företagsprofileringen gör en problem- och möjlighetskartläggning
2. Genomgång med VD, därefter med ledningsgruppen. Beslut om företagsprofileringsinsatser. Projektledare för insatserna utses.
3. Projektledaren och planeringsgruppen definierar målgrupper för företagsprofileringsaktiviteter, problem/lösningar, mål för insatserna, önskvärd tidsplan
4. Positionering av företaget och utvärdering av företagets sammanfattade image
5. Definition av och beslut om företagets önskvärda och/eller nödvändiga särprofil,
6. Utarbetande av de detaljerade interna/externa aktivitetsplanerna

(Östman 1993, s 77-79)

### 6.1.1 Problem- och möjlighetskartläggning

Profileringsansvarigas problem- och möjlighetskartläggning påminner till dels en SWOT analys som saknar styrkor och hotbilder. Östman säger att ansvarig(a) för företagsprofileringen går igenom en checklista (se bilaga 1) över företagets beroendegrupper då man gör problem- och möjlighetskartläggningen. Denna checklista bör enligt Östman alltid göras med jämna mellanrum. För varje målgrupp som man har tänker man igenom nedansående situationer.

1. Hur *viktig* är den här målgruppen för oss för att vi skall kunna bedriva våra affärer på rätt sätt (uppnå bästa försäljning och resultat)?
2. Hur vill vi att de ska uppfatta oss? Vad vill vi att de skall göra? Hur vill vi att de ska *uppträda* i sina relationer till oss eller i andra sammanhang som berör oss?
3. Hur *väl kända* är vi bland dem och för *vad* är vi kända? Vilka *attityder* har de gentemot oss?

#### 4. Hur kan deras *aktuella* kunskaper och attityder *påverka* vår verksamhet?

Enligt Östman blir resultatet av dessa punkter en problemkartläggning. Snabbast ser man var de potentiella eller reella problemen samt hinder genom en checklista som Östman skapat (bilaga 1). Dessa fyra punkter ger en snabb kartläggning på problemområden och möjligheterna. Enligt Östman utgör det första underlaget för profileringsinsatserna. På basis att svara på dessa frågor kan man kartlägga huvudbudskap, media, timing för insatserna, kostnaderna samt sättet att mäta effekten.

(Östman s.27-28)

#### **6.1.2 Genomgång med VD, beslut om företagsprofileringsinsatser och utnämning av projektledare**

I denna fas går profileringsansvariga igenom tillsammans med VD problem – och möjlighetskartläggningen. Därefter skall det göras beslut om företagsprofileringsinsatser. Östman nämner att syftet med företagsprofilerande insatser är ”att övertyga om att du är en pålitlig leverantör, oavsett vilka produkter/tjänster man kan tänka sig köpa från dig”. Sedan skall det utnämna en projektledare. Projektledare för insatserna brukar enligt Östman vara en reklam- eller en informationsansvarig.

(Östman s.77)

#### **6.1.3 Projektledaren och planeringsgruppen definierar målgrupper för företagsprofileringsaktiviteter, problem/lösningar, mål för insatserna, önskvärd tidsplan**

Enligt Östman kan man eventuellt göra detta skede i samarbete med en utomstående konsult. Här gör projektledaren definitioner på följande saker tillsammans med planeringsgruppen. Följande saker skall definieras:

- Målgruppen för profilerings aktiviteter
- Problem/möjligheter

- Mål för insatserna
- Önskvärd tidsplan  
(Östman s.77)

#### **6.1.4 Positionering av företaget och utvärdering av företagets sammanfattade image**

Östman definierar i skillnaderna mellan identitet, profil och image då han talar om företagsprofilering. Enligt Östman är identitet vad företaget i *realiteten* är, kan och står för. Profil definieras som hur företaget *själv* vill bli uppfattat och imagen berättar hur företaget uppfattas av *omvärlden*.

(Östman s.16)

Positioneringen av företaget skall enligt Östman göras helst av en baserad på professionell extern/intern undersökning som innehåller följande saker:

- målgruppens viktigaste krav på den typ av leverantör vårt företag är
- Hur man lever upp till kraven?
- Sammanfatta konkurrenters image och profil
- Utvärdering av det egna företagets image och profil.

(Östman s.78)

#### **6.1.5 Definition av/beslut om företagets önskvärda och/eller nödvändiga särprofil**

Med särprofil menar Östman hur man bör profilera sig för att appellera marknadens krav, dels på ett attraktivt sätt särskilja sig från konkurrenterna. Det skall göras en konsekvensanalys med en åtgärdslista för att leva upp till särprofilen med avseende på produkter, tjänster, organisation, arbetssätt och beteende på marknaden. Det är en såpass avgörande punkt att hela planeringsgruppen tillsammans med projektledaren samlas på avskild ort under vanligen två dagar. Det rekommenderar att en utomstående, objektiv konsult leder mötet eftersom känslorna tidvis kan svalla ganska högt i diskussionerna.

Syftet med mötet är att skapa en enighet inom planeringsgruppen om vad som skall göras, i vilken ordning, när och vilka som är ansvariga för de olika delarna av jobbet. Detta utgör de nödvändiga delarna för allt efterföljande arbete med företagsprofilering-sinsatserna.

(Östman s.78-79)

### **6.1.6 Utarbetande av de detaljerade interna/externa aktivitetsplanerna**

Till de interna och externa aktivitetsplanerna hör huvudmål och delmål i förhållande till olika målgrupper, budskap, argument gentemot målgrupperna, taktik/arbetsgång internt och externt, tidsplaner, kostnader/intäkter, uppföljning av insatserna samt mätmetoder.

(Östman s.79)

## **6.2 Andra projektfasen - Utformning**

I den andra projektfasen presenteras 6 olika skeden. I denna fas skall utföra följande skeden:

7. Planer, strategier och budgetar
8. Kreativ utformning av material
9. Godkännande av kreativ utformning
10. Förtester av de viktigaste reklam-, informations- och säljmaterial
11. Eventuella korrigeringar av den kreativa utformningen
12. Teknisk produktion av materialet

(Östman s.79-81)

### **6.2.1 Planer, strategier och budgeter**

Dessa skall enligt Östman presenteras för företagsledningen och planeringsgruppen samt också för styrelsen. Här skall göras även slutliga beslut om företagsprofilerande projektets utförande.

(Östman s.79)

### **6.2.2 Kreativ utformning**

Hit hör utformning av allt material som berör projektet så som information, utbildning, reklam, publicitet, utställningar, försäljning, mm. Östman påpekar att det är dags för produktionsansvariga att planera och producera sina säljkampanjer för att kunna dra nytta av de paraplyeffekter som företagsprofileringsinsatserna kommer att skapa. Dessa kombinerade insatser kommer enligt Östman att resultera i en påtaglig merförsäljning. (Östman s.79)

### **6.2.3 Godkännande av kreativ utformning**

I denna fas skall det fattas beslut på ett mer diktatoriskt sätt. Annars kommer man att ”tycka ihjäl” de kreativa lösningarna, fördyra och försena arbetet. Det vanliga är enligt Östman att VD (eller den han/hon utser) och projektledaren tillsammans fullmakt att de kreativa lösningarna. De övriga har enbart rätt att korrigera rena sakfel som berör deras respektive specialområden. (Östman s.80)

### **6.2.4 Förtester av de viktigaste reklam-, informations- och säljmaterial**

Enligt Östman är syftet med förtestet på de olika materialen att kontrollera bland annat följande:

- Begriper målgrupperna omedelbart vårt huvudbudskap?
- Anser de att vårt huvudbudskap/marknadserbudande är affärsmässigt intressant?
- Vilka delar av informationsinnehållet är mindre viktiga och vad skulle de vilja veta mer om för att klassa oss (d)en intressant(aste) leverantör(en) och samarbetspartner(n)?

Östman varnar om att man aldrig skall fråga intervjupersoner om vad de tycker att vad de ser är bra reklam. Istället skall man låta frågorna leda till ett kartläggande om den information som enheterna förmedlar är intressant och värdefullt. Dessa förtester är mera vanligt då det gäller konsumentvaror.

(Östman s.80-81)

### **6.2.5 Eventuella korrigeringar av den kreativa utformningen**

Dessa korrigeringar skall enligt Östman vara baserade på resultaten av förtesterna. Eventuellt förnyat för test skall utföras för att kontrollera att budskapet ligger rätt. Om fallet är så skall fallet godkännas slutligen uppläggningsen.

(Östman s.81)

### **6.2.6 Teknisk produktion av materialet**

I detta skede utför man all teknisk produktion av material som man behöver för projektet.

(Östman s.81)

## **6.3 Tredje projektfasen – Genomförande**

Till den tredje och sista fasen hör följande punkter:

13. Internaktiviteterna startar
14. Externaktiviteterna startar
15. Iagemätningar

(Östman s.81-82)

### **6.3.1 Internaktiviteterna går igång**

Då internaktiviteterna kör igång brukar man vanligen ordna Kick-offs” med den egna organisationen, återförsäljare, distributörer, dotterbolag och agentur.

(Östman s.81)

### **6.3.2 Externaktiviteterna startar**

Östman säger att här kommer förfrågningar in och att uppföljningsmaskineriet drar igång. De första resultatmätningarna påbörjas, baserade på inkomna intressemarkeringar samt reella och bedömda säljresultat. Denna resultatuppföljning skall pågå så länge effekterna av kampanjen består. I detta skede skall de produktansvariga påbörja sina indi-

viduella säljkampanjer (med eller utan samarbete med återförsäljare och distributörer). Det kommer att leda till utmärkta synergieffekter i marknadsföringen.

(Östman s.81)

### **6.3.3 Iagemätningar**

Iagemätningar skall enligt Östman göras i förväg vid bestämda tidpunkter. Den första skall göras i direkt anslutning till huvudkampanjens sista externa införanden eller enheter. Den andra skall utföras ett halvt till ett år senare. Syftet med imageundersökningarna är att kartlägga marknadens kännedom och uppfattning om hur företaget har förändrats i jämförelse med basundersökningen som gjordes i det tidigare planeringsskedet. Man söker efter svar till följande frågor:

- Hur har kännedomen om vår existens utvecklats?
- Hur stor andel av våra målgrupper kan positionera oss någorlunda rätt i förhållande till den profil vi ville förmedla?
- Vilken kunskap har de om vad vi kan tillhandahålla i form av produkter och tjänster
- Hur positionerar de oss i förhållande till våra viktigaste konkurrenter?
- Hurdan är deras attityd till oss som (potentiell) leverantör/affärspartner

Östman säger att eftermätningarna ger klara indikationer om vad man lyckats med och vad som gått mindre bra.

(Östman s.81-82)

## **7 ANALYS AV PLANERINGEN, UTFORMNINGEN OCH GENOMFÖRANDET**

Nedan analyseras nyttan av skeden om planering, utformning och genomförande ur kampanförslagets synvinkel.



## 7.1 Planeringskedet

Innan man kör igång planeringskedet av projektet är det på plats att fråga sig vem som slutligen utför projektet. Då detta projekt är ett sådant där man utför personlig kommunikation, kan Finlands Ishockeyförbund vara med ifall de så vill. Men det är inte nödvändigt ifall projektet görs på en mindre skala. Då kan den lokala domarklubben sköta dessa steg. Det är dock klart att all expertis som är till förfogande behövs.

### 7.1.1 Problem- och möjlighetskartläggning

Det existerar en monopolsituation på ishockeydomarmarknaden då alla klubbar lyder under Finlands Ishockeyförbund. Det finns därmed inga hotbilder med tanke på konkurrens och därmed passar detta steg utmärkt. Den enda verkliga hotbilden är att den gamla kulturen med negativa domarassociationer fortsätter. Denna kultur har uppstått bland annat av tränare som ser på domaren som en fiende istället för att inse att de är till för att betjäna spelet. Den starka negativa laddningen smittar även till spelaren som inte ens vill ge en chans för tanken att bli domare. Information för målgruppen finns det minimalt med ifall målgruppen inte följer med Finlands Ishockeyförbunds tidning eller webbplats. Konsekvensen av problemet är att det inte finns tillräckligt med (kravfyllande) domare på huvudstadsregionen i förhållande till hur många spel som spelas. Bikonsekvensen blir en dålig nivå på domarservicen vilket förstärker de negativa domarassociationerna. Trainers´ House konstaterar i sitt skolningsprogram för nyblivna marknadsförare att ”kulturen äter upp strategin ifall man inte styr kulturen med hjälp av historier”. Strategin vore i detta fall att bryta de gammalmodiga fördomarna genom historier och information om hockeydomande. Detta skulle utföras i form av ett informationstillfälle för A-juniorlag i huvudstadsregionen där man upp övriga karriärval inom ishockey. Ifall man når målet med denna informationsinsats befinner sig Finlands Ishockeyförbund och dess lokala domarklubbar närmare en ideal situation där man har flera unga medlemmar med mycket utvecklingspotential. Detta leder till en ökad intern konkurrens inom domarklubbarna och att klubbens service blir därmed bättre.

### 7.1.2 Genomgång med VD, beslut om profileringsinsatser och utnämning av projektledare

Finlands Ishockeyförbund har en VD, Matti Nurminen, men hans arbetsuppgifter berör inte detta projekt. Ifall ishockeyförbundet är med i detta projekt, kunde man tänka sig att på VD:s plats skulle vara domarchefen. Då man utför projektet i en domar-klubb(förening), så finns det ingen egentlig VD. Istället för VD kan denna roll tänka sig tas föreningens ordförande eller någon annan person som utses att vara ansvarig för projektet. Genomgåendet med ledningsgruppen kan ersättas till exempel som ”genomgång med klubbens styrelse” eller ”genomgång med projektgruppen”.

Ordet företag kommer naturligtvis att tas bort vid punkten där man gör beslut om företagsprofileringsinsatser. Östman nämner att syftet med företagsprofilerande insatser är ”att övertyga om att du är en pålitlig leverantör, oavsett vilka produkter/tjänster man kan tänka sig köpa från dig”. Eftersom denna tes är anpassad till affärlivet, gör monopolsituationen inom domarverksamheten är det utmanande att anpassa definitionen. Då man konverterar profileringsinsats till detta projekt handlar det om att övertyga alla parter inom ”ishockeyfamiljen” (lag, tränare, spelare, föräldrar) om att HJT är en pålitlig och professionell förening som sköter sitt arbete mycket väl. Nyckelbegrepp som Östman använder då han talar om företagsprofilering är identitet, profil och image. Följande frågor bör besvaras:

- Vad är HJT i realiteten? (identitet)
- Hur vill man bli uppfattad? (profil)
- Hur uppfattas man av omvärlden? (image)
- Vad bör göras för att övertyga alla parter inom ”ishockeyfamiljen” om att HJT är en pålitlig och professionell förening som sköter sitt arbete mycket väl?

Besluten om profileringsinsatserna kan göras på basis av problem- och möjlighetskartläggningen. På basis av de civila kunskaper utses den som blir projektledaren och vem som tillhör projektgruppen.

### **7.1.3 Projektledaren och planeringsgruppen definierar målgrupper för företagsprofileringsaktiviteter, problem/lösningar, mål för insatserna, önskvärd tidsplan**

Projektledaren kunde vara till exempel skolningsansvariga i en domarklubb. Projektledaren väljer gruppen ifrån frivilliga personer inom föreningen till planeringsgruppen. Dessa huvudpunkter skall definieras:

- Målgrupp
- Problem
- Mål
- Tidsplan

HJT:s situation är målgruppen A-juniorlag. Problem ligger i attityderna och till möjligheterna hör bland annat att förbättra den egna verksamheten. Målet är att få målgruppen att delta på domarkursen. Tidsplanen kan bestämmas senare. I princip har man hela spelsäsongen tid (september-april) att utföra projektet. Bäst vore det att köra planeringsfasen i ett tidigt skede eftersom målgruppen är stor och kräver tid. Motivationen hos gruppen är även som bäst i början av hockeysäsongen. Det finns olika för- och nackdelar vid tidpunkten för att köra själva slutprojektet. Intresset för en spelare att börja döma kan variera med årstiden. Vanligtvis är intresset höst hos målgruppen i början och slutet av spelsäsongen.

### **7.1.4 Positionering av företaget och utvärdering av domarverksamhetens sammanfattade image**

Här kommer budgetramarna emot ifall man vill förverkliga positioneringen med hjälp av en utomstående. Man kan fråga sig är det nödvändigt att ha en utomstående person med och evaluera eftersom det inte existerar någon konkurrens. Vad man enbart bör göra i detta seg är att fundera över följande:

- Hur uppfyller domarklubben förväntningarna?
- Vad är (interna) medlemmars krav?
- Hurdan är klubbens image?

Man kunde tänka sig göra en elektronisk *undersökning* med en webbenkät som skulle besvaras av t.ex. lagledare eller tränare i huvudstadsregionen.

### **7.1.5 Definition av/beslut om domarverksamhetens önskvärda och/eller nödvändiga särprofil**

Det är rent av omöjligt att utföra Östmans förslag om att samla hela projektledningsgruppen på en annan ort för ett par dagar för att göra definitioner och beslut. Eftersom själva föreningsverksamheten inte sker på ett kontor så är vilket som helst plats neutralt och det behövs knappast en utomstående konsult för att leda mötet. Denna kampanj är i en såpass liten skala att det räcker med en kvällsbokning för ett mötesrum. Som en särprofil kan HJT nämna att de sköter även funktionärsarbete (som innehåller bl.a. att sköta matchprotokoll, spelklockan och övriga funktioner som görs i ett funktionärsbås under en match). Därpå kan ifall Finlands Ishockeyförbund är med i projektet kan man även presentera tränarskolningen. Konsekvensanalysen som Östman nämner är inte nödvändig (ifall inte någon part insisterar).

### **7.1.6 Utarbetande av de detaljerade interna/externa aktivitetsplanerna**

Då huvudmål och målgruppen är klar, kan arbetsgruppen fundera över budskapet genom kommunikationsteorin genom den modell och förslag som presenterats tidigare. Man kan fundera på nya argument gentemot målgruppen, vilken taktik/arbetsgång man väljer (internt och externt), göra tidsplaner. Kostnader bör man även uppskatta. Uppföljning av insatserna ser man genom att granska deltagande av kommande domarkurser.

## **7.2 Andra projektfasen**

Dessa delområden skall utföras av de personer projektgruppen som utses på projektmötet till de respektive uppgifterna. Enbart punkt 5 har omformerats så att den passar bättre projektets natur.

7. Planer, strategier och budgetar
8. Kreativ utformning av material
9. Godkännande av kreativ utformning
- 10. Förtester av de viktigaste (reklam- och) informationsmaterial*
- 11. Eventuella korrigeringar av den kreativa utformningen*
12. Teknisk produktion av materialet

### **7.2.1 Planer, strategier och budgeter**

Dessa skall presenteras för projektledningen och planeringsgruppen och eventuellt också för styrelsen ifall det behövs godkännande för till exempel finansiering. Här kommer planen på hur projektets utförande skall göras.

### **7.2.2 Kreativ utformning**

Preliminärt föreslår jag att material som berör projektet begränsas enbart till en Powerpoint presentation som görs av utvald person. Man kan tänka sig ha med videoklipp med mera ifall projektgruppen befattar ett sådant beslut. Det man bör komma ihåg är att man skall utföra i detta projekt personlig kommunikation med spelaren och att det är själva individen som utför presentationen som skall vara i huvudrollen.

### **7.2.3 Godkännande av kreativ utformning**

Personen som drar projektet tar ansvar för godkännandet.

## **7.3 Tredje projektfasen**

I den sista fasen ser de nya punkterna ut på följande sätt:

13. Utdelning av kampanjmaterial (Interaktiviteterna startar)
14. Kontakta lag, boka möten, utför (Externaktiviteterna startar)
15. Uppföljning av kursdeltagare (Imagemätningar)

Som en internaktivitet kan man räkna att man delar ut materialet för de som utför projektet och som en externaktivitet kan man säga att man kontakter lag, bokar möten och skickar iväg utvalda personer för att utföra projektet. Budgetramarna ger knappast efter till att göra någon större imagemätning. Ifall Finlands Ishockeyförbund har färdiga webbenkätprogram kan man tänka sig använda av dem för att mäta effekten på kampanjen. Speciellt intresset och imagen (frågor som vad för nytt har spelarna lärt sig av domare etc.). Men eftersom man rör sig i en såpass liten nisch är det ända verkliga indikatorn och imagemätning antalet nya kursdeltagare.

## 8 DJUPINTERVJU

För att få en bredare syn kring ämnet, ville jag utföra en djupintervju med styrelsemedlem från HJT. Jag hade möjligheten att intervjua HJT:s mångåriga styrelsemedlem Jan Nordström. Nordström har varit medlem i HJT sedan 1999 och suttit i styrelsen i fem år och har ännu ett år kvar av sin nuvarande mandatperiod. Vid sidan av styrelseposten har han arbetat på deltid som HJT:s sekreterare och utnämnt en del av domaruppdragen. Som domare har Nordström dömt så gott som på alla nivåer inkluderande två säsonger i FM-ligan som linjedomare. Intervjun tog plats vid Hartwall arenan 31.5.2012 och bandades in.

1. Ni har erfarenhet av lite ett och ett annat. Jag skulle först fråga vad som är din uppfattning om den nuvarande domarens åldersfördelning i HJT? Finns det tillräckligt med representanter i alla de "nödvändiga" åldersgrupperna?

"jaaa... småningom börjar det gå åt det hållet att vi har mera (medlemmar) mellan 25 och 30 (år) som har kommit med i verksamheten. Övrigt är det säkert fördelat ganska jämnt (i de övriga åldersgrupperna). I något skede hade vi ju ganska mycket av de här "juniorerna."

Denna fråga baserar sig på demografi stycket. Vad man kan dra som slutsats av Nordströms kommentar är att problemområdet kring medlemsstrukturen har existerat under en längre tidsperiod. Unga fullvuxna har inte tidigare kunna nås men nu har detta problem börjat småningom lätta på. Det har blivit lättare att få information via internet, vil-

ket kunde vara en bidragande faktor. Det existerar trots allt ännu ett behov för mera medlemmar i denna kategori och arbetsinsatser för det bör fortsättas. Allmänt menar Nordström att balansen i de övriga ålderskategorierna är ganska bra. Med juniorerna avser Nordström målgruppen av minderåriga medlemmar som ligger mellan 15 och 17 år. Man bör dock komma ihåg att ålder inte är det enda attributet som klubbens medlemsstruktur baserar sig på.

2. Sedan lite om samarbetet mellan ishockeyförbundet och HJT. Hur har marknadsföringen av domarkurser sköts? Och vem sköter det? Finns det något kontrakt eller överenskommelse om marknadsföringen mellan ishockeyförbundet och domarklubbarna?

”I princip är det på ishockeyförbundet ansvar (då det kommer till) att göra reklam för domarkurserna. De gör ju reklam för det och kanske synligaste, ifall man tankar på det vardagliga livet, syns på ishockeyförbundets internetsidor. Tidigare var det reklamer i Kiekkolehti, men den existerar inte längre. Möjligen vid landskamper så finns det enligt vad jag uppfattar någon mindre promotionsstånd (för domarverksamhet). Det finns ingen konstigare (marknadsföring) än det.”

Dessa kommentarer förstärker den uppfattningen som även jag har om hur marknadsföringen sköts i dagens läge. Ansvar ligger hos Finlands Ishockeyförbund och de har utfört sin massreklam. Största framsteget under de senaste 10 åren har varit internetsidorna. Speciellt informationen om domarverksamheten har blivit bättre de senaste åren. Ansvaret kring marknadsföringen är överenskommelse som gjorts för länge sedan. I dagens läge fungerar arbetsfördelningen bra för vissa orter i Finland men är inte tillräckligt i huvudstadsregionen. Det som fattas är en liten del som FILL tar upp i kommunikationsteorin; personlig kommunikation. I huvudstadsregionen krävs det personlig kommunikation för att övertyga om att man gör ett bra val. Ett promotionsstånd vid enstaka landskamper når inte de rätta personerna.

3. Hur anser ni att samarbetet fungerar i allmänhet mellan ishockeyförbundet och de lokala domarklubbarna? Fungerar informationsutdelningen?

”Visst har det börjat fungera på ett alldeles nytt sätt de två senaste åren då personalen byttes i ishockeyförbundet. Bästa synliga delen är Tuomarialue, vår webbplats, där man hittar all väsentlig information som man behöver gällande domarverksamhet.”

Eftersom som det finns flera parter (källor) i domarverksamheten, har jag velat undersöka ifall den interna kommunikationen fungerar. Slutsatserna som jag kan dra ur Nordström är att den gamla personalen har lyckats göra ett gott arbete då de utförde generationsskifte i Finlands Ishockeyförbunds domarorganisation. Den nya ledningen behärskar väl informationstekniken som har varit delvis den svaga sidan hos den gamla ledningen. Detta har lett till mera öppenhet och till ett gott förtroende för ledningen inom domarkretsen. Informationen om verksamheten är på dagens nivå och når även bättre personer som är intresserade av domarverksamhet.

4. Vad anser ni att borde göras för att höja domararbetets profil? På vems ansvar ligger det?

”Ja-a... Det här är en stor utmaning. I princip borde domarklubbarna koncentrera sig på att utföra sitt eget jobb i rinken och utanför den så väl som de kan och ishockeyförbundet borde hjälpa till med att höja på profilen. På det sättet borde profilen bli bra. Jag hoppas på att investeringen i vårt nya TASO system hjälper till att skära ner på frånvaron, som gett negativ bild. Problemet är att HJT har enbart en person som sköter ärenden på heltid. Vi måste komma ihåg att det handlar om föreningsverksamhet var medlemmar gör annat på heltid. Ansvarsposter inom föreningen tar upp mycket tid så det finns inte så mycket utrymme för övrig verksamhet. Nu har ju ishockeyförbundet tagit över en del serier som tidigare sköts av vår klubb. Ifall det går väl så tar det och skär ner på trycket och brådskan i administrationen.”

Med frågan har jag velat jämföra styrelsens tankar med min slutsats om kommunikationsteorin. Termen profilhöjande härstammar ur teorin som jag använde i kampanjplaneringen. Nordströms tankar kring upphöjning av profilen ligger i att se om HJT:s förra säsongens investeringar på ett nytt IT-system skulle leda till att klubbens profil skulle förhöjas genom en effektivare intern kommunikation. Via att skära ner på antalet ”miss-tag” i klubbens basfunktioner sviker man mindre sina kunder (lagen) och ger mera tankeutrymme och tid åt styrelsen att fundera på övriga saker så som profilering. Då det kommer till allmänna domarprofilen menar Nordström att ansvaret är solidariskt mellan domarklubbarna, Finlands Ishockeyförbund, ”hockeyfamiljen” och median. Mera ansvar i profilhöjandet borde dock ligga hos de som jobbar kring ishockey på heltid. Den största skillnaden mellan Nordströms tankar och mina egna är att jag skulle råd ge HJT och ishockeyförbundet att ta snäppet extremare marknadsföringsmetoder med.

5. Vad anser ni att är spelarens, tränarens och den övriga ”hockeyfamiljens” uppfattning av domare? Tror ni att budskapet "delta på domarkurs" når dem? Varför/varför inte?



”Ja tror nog att man småningom börjar i både ishockeyklubbarna och i deras lag förstå sig på domarens värld. Dagens hockey börjar vara fast på så små detaljer att man har börjat fatta hur stor del domaren är av den här idrottsgrenen. Här finns det möjligheter att nå toppen på samma sätt som för spelaren. Visst finns det säkert (en målgrupp som är intresserad). Jag tror nog att hitta de rätta kanalerna och åt vem och hur vi börjar marknadsföra saken. Klart jag tror att finns entusiaster. Det här ett bra karriärval ifall man inte kommer vidare som spelare.”

I teorin om kampanj planering talar författaren Östman om att det första steget är att profileringsansvariga gå igenom en problem- och möjlighetskartläggning. I denna fråga har jag velat kartlägga HJT:s styrelses insikt av var man befinner sig och ifall budskapet som presenteras i kommunikationsteorin har mottagare. Nordströms kommentar tyder på att ishockeykretsen har börjat förstå sig bättre på domarverksamhetens värld. Enstaka nordiska domares karriärval utomlands som har noterats även median. Deras framgång har domare kan vara intresseväckande för unga spelare som börjar inse möjligheterna på deras egna spelarkarriärer. Nordström anser även att de finns mottagare för budskapet, men att det kunde noggrannare funderas på vem det är och hur de nås.

6. Finns det pengar reserverade hos ishockeyförbundet eller HJT för att utföra "profilhöjande" insatser?

”Tja... De lokala klubbarna orkar jag inte tro på att de kan satsa. Föreningsverksamheten snurrar ju ganska långt på +/- 0 resultat. Det är ishockeyförbundet och sedan vid sidan så kanske FM-ligan som kunde finansiera. Och varför inte av lagen heller som spelar vid toppnivån? De har ju alla världens TV-kontrakt mm. Därifrån borde man få finansiering (för profilhöjande). Domarklubbarna har inte något (överloppspengar).”

Som det kommer fram så är det ekonomin mycket begränsad. Nordströms anser att det är svårt ordna pengar för marknadsföring i en förening. Hans vision om finansiering via topplag baserar sig hur saker sköts i Nordamerika. Kampanjer kan lätt bli dyra och därför måste en del av arbetet i mitt eget förslag skötas dels med talkraft.

7. Betyder det att ifall en lokal klubb skulle vilja satsa på en rekryteringskampanj, så skulle pengarna gå ifrån övriga utbildningen?

”Ja, mycket sannolikt skulle det vara det.”

Detta var en spontan fråga. Det är enligt mig det sista alternativet inom en domarklubb att ta pengar ifrån skolningen ifall det inte finns någon sorts finansiering för

marknadsföring. Detta är också en prioriteringsfråga; vill man satsa på det som man redan har eller vill man satsa på tillväxt?

8. Vad tror ni att är orsaken till att en stor del 15 åringar deltar på domarkurserna?

”I allafall då jag ser på saken ur egna erfarenheter var jag för cirka 12 år sedan som 15-16åring deltog på kursen så möjligheten att tjäna pengar den största motivatorn. I den åldern var det ju mycket svårt att få jobb och det här var ett lätt sätt att förtjäna fickpengar. Andra grejen var ju att gratis inträde till FM-ligans matcher lockade.”

Dessa orsaker som Nordström nämner stämmer överens med många andra som dömt ishockey som ung. Delvis är Nordströms svar samma nyckelord som Finlands Ishockeyförbund använder då de marknadsför sina domarkurser. Det är svårt att hitta lämpliga jobb som ung och därför är dömandet attraktivt speciellt då man är minderårig. Men dessa saker är inte nödvändigtvis lika tilltalande för personer i arbetslivet som kanske vill ha motion eller en hobby som motvikt för sitt arbete. Informationen når i allafall väl de unga, förmodligen tack vare den obligatoriska juniordommarkursen som ordnas för spelaren.

## 9 SLUTDISKUSSION

Att förstå sig på en förenings medlemsstruktur, finna bristerna och att bygga en rekryteringskampanj kring den valda målgruppen är utmanande, speciellt då det kommer till en allmänt oattraktiv nisch. Brist på resurser begränsar även domarklubbars marknadsföringsmöjligheter.

Min studietid på Arcada har lärt att det finns otaliga möjligheter då man utför marknadsföring. Allting hänger fast på hur kreativ man är. Vid sidan av de traditionella marknadsföringsmetoderna ger bland annat internet ett alldeles nytt sätt att nå potentiella kunder på ett kostnadseffektivt sätt. Speciellt idrott och framförallt ishockey är ett socialt evenemang. Därför är det viktigt att man även väljer ett traditionellt och personligt sätt att närma sig målgruppen. Man bör följa gamla teoretiska referensramar för att skapa riktlinjer och undvika onödiga misstag. Detta skall dock inte heller vara ett hinder för att skapa något nytt. Kursen i kampanjplanering bevisade hur utmanande det kan vara att utföra en kampanj. Av alla kurser under min studietid, har ingen annan kurs

krävt så många timmar som kampanjplaneringen. Som gruppledaren för en logistikundersökning, kan jag konstatera att planeringsfasen är oftast den lättaste i en kampanj. Teori hjälper till att komma igång men motgångar och dröjsmål i en kampanj slår oftast ner kampanjgruppens anda, speciellt då kampanjgruppen inte får betalt för vad de gör. Det är på gruppledarens ansvar att motivera sin grupp och att köra projektet till slut.

Då man granskade marknadsföringsmetoderna av Finlands Ishockeyförbund, var de häpnadsväckande att se hur man med hjälp av teori kunde se vad som gjordes rätt och vad som fattades ifrån den stora helheten. Nya vindar blåser i ishockeyförbundet och HJT, men det skall inte glömmas att utföra arbete för framtiden fastän det skulle gå lite bättre.

## **KÄLLOR / REFERENCES**

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2003. Förtagsekonomiska forskningsmetoder. Första upplagan. Lunda Text AB 2005. 621 s. ISBN 91-47-07510-4

Denscombe, Martyn. 1998. Forskningshandboken. Andra upplagan. Studentlitteratur AB. 445 s. 2009. ISBN 978-91-44-05004-1

Fill, Chris. 2009. Marketing Communications. 957s. Femte upplagan. 222 s. ISBN 978-0-273-71722-5

Nordström, Jan. 2012. Intervju kring Finlands Ishockeyförbund och HJT:s domarärenden 31.5.2012 [muntl]. Bifogat till detta examensarbete.

Östman, Eric och Liber-Hermods Ab. 1993. Kampanjplanering. Sättning Bok & Form Ab. Malmö. Upplaga 1:1. ISBN 91-23-01205-6

### **Elektroniskakällor**

Finlands Ishockeyförbunds webbsidor. Hämtat 12.3.2012 ([www.finnhockey.fi](http://www.finnhockey.fi))

Palvelusivusto. Databas på Finlands Ishockeyförbunds webbplats. Hämtat 20.4.2012.

<http://www.finhockey.fi/palvelut/palvelusivusto/>

Tuomarialue. Finlands Ishockeyförbunds domarsidor på Ning-Community. Hämtat 1.5.2012

<http://tuomari.ning.com/>

SAOL. Svenska Akademiens ordlista på nätet. Hämtat 29.4.2012.

[http://www.svenskaakademien.se/svenska\\_spraket/svenska\\_akademiens\\_ordlista/saol\\_pa\\_natet/ordlista](http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista)

Svenska Wikipedia. Demografi. Hämtat 29.4.2012

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Demografi>

Wikipedia. Jääkiekko. Hämtat 8.3.2012

<http://fi.wikipedia.org/wiki/J%C3%A4%C3%A4kiekko>

## BILAGOR / APPENDICES

### BILAGA 1

A. Det finns ett problem att vår målgrupp \_\_\_\_\_  
inte känner till att vi är/har/kan \_\_\_\_\_

B. Konsekvenserna av det problemet är att vi (inte) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C. Därför måste vi snarast informera målgruppen om följande:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Etc.

D. Om vi lyckas med den informationsinsatsen kan vi uppnå följande fördelar:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

Etc.