



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

Kandidatnivå

### SHL-klubbarnas hantering av relationer under pandemin

---

**En kvalitativ studie kring SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring under covid-19-pandemin**

**The SHL clubs' management of relations during the pandemic: A qualitative study regarding the SHL clubs' use of relationship marketing during the covid-19-pandemic**

Författare: Arvid Yngvesson & Christoffer van Deetjen

Institution: Högskolan Dalarna

Handledare: Peter Hultén

Examinator: Jeanette Engzell

Ämne/huvudområde: Företagsekonomi

Kurskod: GFÖ2M8

Högskolepoäng: 15 hp

Examinationsdatum: 31 maj 2022

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (öppet tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

## Förord

*Vi vill först och främst tacka vår handledare Peter Hultén som med sin mångåriga erfarenhet har guidat oss genom hela processen med en oerhörd tydlighet och ärlighet i strävan efter att hela tiden utveckla arbetet. Vi vill även rikta ett stort tack till de SHL-klubbar och respektive respondent som tog sig tiden att ställa upp på en intervju i sökandet efter ny kunskap. Vi vill till sist tacka varandra för ett gott samarbete med tuffa men framför allt värdefulla stunder.*

*“Anyone who has never made a mistake has never tried anything new.”*

*~ Albert Einstein*

## Sammanfattning

**Inledning** - Covid-19-pandemin påverkade världen kraftigt och därmed även SHL och klubbarna som ingår i ligan. Tidigare forskning påvisar att en välfungerande relationsmarknadsföring kan motverka effekterna av en kris för företag, och därmed ämnar studien att fylla de forskningsgap som vi har identifierat.

**Syfte** - Det syfte som studien har är att undersöka den relationsmarknadsföring som skett i SHL-klubbarna under pandemin för att ge en övergripande bild samt hur klubbarna har valt att innovera relationsmarknadsföringen. Detta syfte har valts för att möjligtvis se om ekonomin i klubbarna påverkas av relationsmarknadsföring.

**Teoretisk referensram** - Den teoretiska referensramen består av fem olika teman som sedan följer med i studien i olika former. Dessa fem teman är: pandemins påverkan på företagen, relationsmarknadsföring, innovativ relationsmarknadsföring i kriser, coopetition samt varumärkesbyggande.

**Metod** - För att på bästa vis möjliggöra och genomföra studien valdes en kvalitativ metod med en abduktiv ansats och tematisk analys. Studien gjordes med svar från fem av totalt fjorton klubbar där intervjuerna var av semistrukturerad karaktär.

**Resultat** - Resultatet påvisar en stark och främjande bild kring användandet av relationsmarknadsföring i pandemin. Detta växer sig starkare när klubbarna har innoverat detta i olika former, vilket har varit till stor hjälp för att stärka relationerna och säkra överlevnaden ekonomiskt. Samarbeten överlag har visat sig vara populärt från klubbarnas sida där även varumärket har stärkts på vissa håll.

**Bidrag** - Studien ger ett bidrag kring ökad förståelse samt vikten av att från SHL-klubbarnas sida ha bra relationer till såväl partners som fans i kriser, samt det viktiga med att vara innovativ i kriser och hur detta möjliggör en förbättrad överlevnad. Studien belyser även hur varumärken kan växa i kriser även om problemen är vitala.

**Nyckelord** - Covid-19, pandemi, SHL, relationsmarknadsföring, innovativ relationsmarknadsföring, samarbete, varumärkesbyggande.

## Abstract

**Introduction** - The covid-19-pandemic considerably affected the world, and with that also the SHL and the clubs included in the league. Previous research demonstrates that a well-functioning relationship marketing process can counteract the effects of a crisis for companies, and therefore this study aims to fill the research gaps which we have identified.

**Purpose** - The purpose of this study is to examine the relationship marketing process that happened in the SHL clubs during the pandemic in order to give an overall picture and to see how the clubs chose to innovate their relationship marketing. This purpose was chosen in order to possibly see if the clubs' economic status was affected by relationship marketing.

**Theoretical framework** - The theoretical framework consists of five different themes which follow along the study in various forms. The five themes are: the pandemic's impact on companies, relationship marketing, innovative relationship marketing in crisis, cooperation and brand building.

**Method** - In order to enable and go through with the study in the best possible way a qualitative method, an abductive approach and a thematic analysis was chosen. The study was done with responses from five of fourteen clubs with the interviews being of a semi-structured nature.

**Results** - The results demonstrate a strong and supporting picture regarding the use of relationship marketing during the pandemic. This sentiment also grows stronger when the clubs have innovated this process in different forms, which also have been to great aid in order to strengthen the relationships and secure the survival economically. Collaborations overall have shown to be popular from the clubs' sides where the brand even has strengthened in some places.

**Contribution** - The study gives a contribution regarding increased understanding and the importance of having good relationships towards partners and fans in crisis for the SHL clubs. There is also weight on being innovative in crises and how this enables survival in a better way. In addition to this the study also illustrates how brands can grow in crises even if the problems are vital.

**Keywords** - Covid-19, pandemic, SHL, relationship marketing, innovative relationship marketing, cooperation, brand building.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
1.5 Avgränsningar	4
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>5</b>
2.1 Pandemins påverkan på företagen	5
2.2 Relationsmarknadsföring	5
2.3 Innovativ relationsmarknadsföring i kriser	7
2.3.1 Vikten av innovativ relationsmarknadsföring	7
2.3.2 Kommunikation och relationer	8
2.4 Coopetition	10
2.5 Varumärkesbyggande	11
<b>3. Metod</b>	<b>13</b>
3.1 Metodval	13
3.2 Ansats	13
3.3 Urval	14
3.4 Litteratursökning	14
3.5 Utformning av intervjuguide	15
3.6 Insamling av empiri	17
3.7 Analysmetod	18
3.8 Metoddiskussion	19
3.9 Riskanalys	20
3.10 Begränsningar	20
3.11 Forskningsetiska aspekter	21
<b>4. Empiri</b>	<b>22</b>
4.1 Respondent ett	22
4.1.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar	22
4.1.2 Relationsmarknadsföring	22
4.1.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin	23
4.1.4 Samarbete inom SHL	23
4.1.5 Varumärkesbyggande	23
4.2 Respondent två	24
4.2.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar	24
4.2.2 Relationsmarknadsföring	24
4.2.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin	24
4.2.4 Samarbete inom SHL	25
4.2.5 Varumärkesbyggande	25
4.3 Respondent tre	26
4.3.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar	26
4.3.2 Relationsmarknadsföring	26
4.3.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin	27

4.3.4	Samarbete inom SHL	28
4.3.5	Varumärkesbyggande	28
4.4	Respondent fyra	29
4.4.1	Pandemins påverkan på SHL-klubbar	29
4.4.2	Relationsmarknadsföring	29
4.4.3	Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin	29
4.4.4	Samarbete inom SHL	30
4.4.5	Varumärkesbyggande	31
4.5	Respondent fem	31
4.5.1	Pandemins påverkan på SHL-klubbar	31
4.5.2	Relationsmarknadsföring	31
4.5.3	Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin	32
4.5.4	Samarbete inom SHL	32
4.5.5	Varumärkesbyggande	33
4.6	Sammanfattande tabell	33
<b>5.</b>	<b>Analys</b>	<b>35</b>
5.1	Pandemins påverkan på SHL-klubbar	35
5.2	Relationsmarknadsföring	36
5.3	Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin	38
5.4	Samarbete inom SHL	40
5.5	Varumärkesbyggande	41
5.6	Sammanfattande modell	43
<b>6.</b>	<b>Diskussion och slutsats</b>	<b>45</b>
6.1	Återkoppling till forskningsfrågorna	45
6.2	Diskussion	45
6.2.1	Engagemang	46
6.2.2	Kommunikation och Relationer	46
6.2.3	Digital exponering/Sociala medier	47
6.2.4	Transparens	48
6.3	Slutsats	48
6.4	Studiens bidrag	49
6.5	Samhälleliga och etiska aspekter	50
	<b>Källförteckning</b>	<b>52</b>
	<b>Appendix A - Informationsbrev</b>	<b>57</b>
	<b>Appendix B - Intervjuguide</b>	<b>59</b>

## Figurförteckning

<i>Figur 1. Ett embryo till modellen för hur relationsmarknadsföring kan användas för att motverka pandemins effekter.</i>	7
<i>Figur 2. En modell som konceptualiserar referensramen. Det första steget handlar om att relationsmarknadsföring kan hjälpa företag att motverka pandemins effekter. Därefter tar relationsmarknadsföringen sin form i tre olika begrepp som är centrala för studien och hur SHL-klubbarna anammat dessa för att lyckas hantera pandemin.</i>	12
<i>Figur 3. Konceptualisering av analysen för påvisande av hur allt hänger ihop.</i>	43
<i>Figur 4. Modell som visar samband mellan de viktigaste begreppen.</i>	46

## Tabellförteckning

<i>Tabell 1. Förklaring till hur intervjuguiden ser ut.</i>	16
<i>Tabell 2. Respondent- samt intervjuinformation.</i>	18
<i>Tabell 3. Sammanfattande begrepp för respektive respondent som har framkommit ur empirin.</i>	34

# 1. Inledning

Världen har i över två år levt i en pandemi till följd av covid-19-viruset som upptäcktes i slutet av 2019. Denna pandemi har påverkat många faktorer i samhället där folkhälsan varit i fokus (Folkhälsomyndigheten, 2022a; Folkhälsomyndigheten, 2022b). Fokuset tog sin form i restriktioner som bland annat innebar att arbeta hemifrån vid möjlighet. Det fanns ett maxtak för antalet besökare på offentliga och privata arrangemang då avstånd behövde tillämpas mellan sällskapen för att minska smittspridningen (Folkhälsomyndigheten, 2021). Restriktionerna har påverkat SHL-klubbarna negativt eftersom publiken är viktig för att få tillräckligt med intäkter för att täcka det ekonomiska tappet under säsongen. Det finns en direkt koppling mellan restriktioner, publikbortfall samt ekonomiska förluster, vilket stöds av att intäktstappet var cirka 70-80% vid varje hemmamatch som påverkades av restriktionerna (Ytterström, 2022). Genom att sätta detta i ett perspektiv kan en bättre förståelse för den svåra situationen uppnås i och med att det var mångmiljonbelopp för varje hemmamatch som försvann. I ett fall beräknades det att publiktappet, när en tredjedel av arenan fylldes, innebar cirka tre miljoner kronor i förlust (Nilsson, 2021), vilket resulterade i att SHL-klubbarna aktivt behövde arbeta med andra möjliga alternativ att förvärva kapital till verksamheterna. Betydelsen av detta ökar när det vägs in att idrotten nuförtiden frångår sin traditionella ideella karaktär och filantropiska synsätt till att bli allt mer kommersiell (Larsson von Garaguly, 2016). Därmed tar marknadsföringen en större plats inom klubbarna för att företagens samt föreningarnas ekonomiska status ska säkras, vilket enligt Fyrberg Yngfalk (2014) leder till kommersialiseringens framfart och etablering. Ur denna synvinkel kommer arbetet fokusera på hur SHL-klubbarna har arbetat med sina partners och fans för att motverka pandemins effekter och fortsatt erhålla kapital till verksamheterna.

## 1.1 Bakgrund

Svenska Hockeyligan, förkortat SHL, är den högsta ligan i Sverige inom sporten ishockey med 14 lag över hela Sverige och med klubbar från Luleå i norr till Malmö i söder. Varje säsong innehåller 52 omgångar i grundserien, nedflyttningskval samt ett slutspel för att en vinnare ska koras (SHL, u.åa.; SHL, u.åb.). SHL är dessutom ett av de starkaste varumärkena inom svensk idrott där ligan förlängde ett redan lukrativt TV-avtal med C More för rättigheterna att sända deras matcher fram till 2030 (SHL, 2020). I kapital innebär detta nya kontrakt en ökning från 700 miljoner kronor per säsong till minst 830 miljoner kronor fördelat på alla 14 klubbar från och



med säsongen 2024/25 (Bergström, 2020). Eftersom det är stora ekonomiska belopp i omlopp är det en nödvändighet för varje klubb att förbli kvar i högsta ligan med starkast möjliga lag för att på sådant vis få sin del av beloppet. Starka lag är som bekant synonymt med en stor budget och stabila intäkter, och där var problematiken kring det publiktapp som innebar miljonförluster för varje spelad hemmamatch med restriktioner (Nilsson, 2021; Ytterström, 2022). Därmed behövde varje klubb se över möjligheterna att erhålla kapital på annat håll trots pandemins begränsningar. Detta gör att SHL-klubbarna bör uppfattas som företag med tanke på att det både är mycket kapital i omlopp och att det inte enbart är sport det handlar om. SHL-klubbarna agerar i en underhållningsbransch där de vill locka så många som möjligt, till exempel fans och partners.

För att säkerställa en stabil ekonomi under en pandemi kan olika strategier appliceras beroende på vad resultatet ämnar att bli. Detta arbete kommer att fokusera på hur relationsmarknadsföring kan motverka effekterna av denna kris. Relationsmarknadsföring är enligt Grönroos (2004) något som växte fram på slutet av 1900-talet till att bli en viktig del av marknadsföringsteorier i nutid. Denna terminologi ligger till grund för att skapa värdefull service i form av relationer i och med att produkter blir allt mer lika varandra idag, och det krävs en differentiering och ett kundvärde i form av andra aspekter med relationer i fokus. Kortfattat är det en process som växer fram mellan två eller flera parter, vilket i sin tur skapar en innovativ utveckling av marknadsföringsprocessen inom företag och organisationer. En positiv utveckling av relationsmarknadsföring finns i den form att det hjälper företag till att prestera på en högre nivå inom kriser och särskilt pandemin (Crick & Crick, 2020). Detta är något som är i fokus för arbetet med hänsyn till pandemins påverkan av såväl samhället som SHL-klubbarna. De tre viktigaste aspekterna inom relationsmarknadsföring anses vara kommunikation, interaktion samt värdeskapande (Grönroos, 2004).

## 1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning pekar på att relationsmarknadsföring kan vara ett sätt att minska den förlust som sker ekonomiskt för företag i kriser (Arslan et al., 2021; Crick & Crick, 2020; Shen et al., 2020; Strategic Direction, 2021). Forskningen visar dock inte på den relationsmässiga samt innovativa påverkan till en grad som är tillräcklig för vår specifika studie mot SHL-klubbar, utan mer generellt och med företag i näringslivet i fokus. Med detta vill studien förmedla att det finns

ett område för vidareutveckling samt utforskning kring delen gällande relationsmarknadsföring och se användningen av detta i SHL-klubbarna.

Ytterligare forskning inom ämnet påvisar att en utveckling samt förändring av relationsmarknadsföring och hanteringen av relationer i kriser hjälper till med att behålla förtroendet mot exempelvis partners (Naidoo, 2010; Wang, et al, 2020). Detta framhäver det problem som inte studerats kring SHL-klubbar, vilket är hur de har innoverat sin relationsmarknadsföring för att få ekonomiska medel under en kris och specifikt pandemin. Inom denna inriktning går det även att enligt Crick och Crick (2020) se företagens behov av varandra samt den externa kunskap som finns tillgänglig för att fortsatt ha en möjlighet till att utveckla sin relationsmarknadsföring. Det finns därför ett intressant studieområde som inte har behandlats tidigare där detta avhandlar SHL-klubbarnas samarbete med varandra kopplat till relationsmarknadsföring. Vikten av att vara dynamisk blir därför större där möjligheterna till att utvecklas ökar med hjälp av att innovera sin relationsmarknadsföring (Medrano & Olarte-Pascual, 2016; Naidoo, 2010).

Trots pandemins grepp om samhället kan relationsmarknadsföring vara en viktig del i företagens sätt att fortsatt tillskansa sig kapital samt hålla kostnaderna nere. För att tillgodose detta behov behöver de prestationer som SHL-klubbarna utövar inom sin relationsmarknadsföring vara av tillfredsställande karaktär mot det egna varumärket, partners och fans. Den interna delen av marknadsföringen blir viktig då det existerar potential internt för att prestera i kriser (Crick & Crick, 2020; Shen et al., 2020). Som en utveckling av detta menar Arslan et al. (2021) att kommunikation borde vara i fokus för att få ut maximal potential internt samtidigt som kommunikationen externt mot andra företag kan hjälpa det egna företaget att överkomma svårigheter som exempelvis resursbegränsningar. Detta är något som inte utvecklats inom idrottsföreningar. Med denna bakgrund har vi identifierat ett forskningsgap för vår studie att förhålla sig till.

### 1.3 Syfte

Studiens syfte är att ge en övergripande bild och ökad förståelse för SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring mot fans och partners under covid-19-pandemin i ett försök att se en koppling till hur klubbarnas ekonomi påverkades. Utöver det syftar studien till att se hur SHL-klubbarna har innoverat och förändrat sin relationsmarknadsföring under covid-19-pandemin.

### 1.4 Frågeställningar

Med hänsyn till bakgrunden, problemdiskussionen och syftet har nedanstående frågeställningar formulerats.

- *Hur har SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring bidragit till en införskaffning av ekonomiska medel under covid-19-pandemin?*
- *På vilka sätt har SHL-klubbarna utvecklat och förändrat sin relationsmarknadsföring under covid-19-pandemins gång?*

### 1.5 Avgränsningar

Avgränsningen är utformad ur ett perspektiv kring företagsekonomiska aspekter där den mer idrottsliga aspekten inte är i fokus. Studien avgränsas mot ishockeyn i Sverige och närmare bestämt SHL där 14 föreningar ingår. Vidare har vi avgränsat oss till användandet av relationsmarknadsföring för en specifik händelse, nämligen covid-19-pandemin, för att fylla det forskningsgap som har identifierats. Med dessa utgångspunkter har vi sedan valt teman som överensstämmer med studiens problematisering för att besvara studiens syfte och dess frågeställningar.

## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Pandemins påverkan på företagen

Företag måste klara av att prestera ekonomiskt under kriser för att behärska fortsatt överlevnad. Ett tydligt exempel på detta är covid-19-pandemin som påverkade hela världen och hade inverkan på många företag. En del i hur företags prestationer ändras negativt kan enligt Shen et al. (2020) kopplas till interna faktorer och därmed arbets sättet för hur företag opererar med tanke på den externa påfrestning viruset medförde. Detta påverkas i form av att ledare, chefer och intressenter i viss mån inte vill och kan investera lika mycket som tidigare, och på ett sådant sätt går företag miste om möjligheter. I grova drag kan det innebära att partners och fans inte vill investera lika mycket i SHL-klubbarna som tidigare. Detta bidrar till att företagen håller fast vid kapital och prioriterar säkerhet för exempelvis anställda hälsa och företagens överlevnad med hänsyn till pandemins spridning. Konsekvensen av detta blir att företagen presterar sämre då de påverkas av de regler och restriktioner som uppstår, vilket i sin tur influerar produktiviteten hos anställda och de ekonomiska prestationerna negativt (Shen et al., 2020). Utöver detta har pandemin en påverkan på försäljningen inom företagen på ett negativt plan. Ledarnas ansvar blir därför mer framträdande eftersom att de måste utforska marknaden regelbundet samt justera företagets affärsidéer mer frekvent för att tillgodose behoven utefter marknadens svängningar (Shen et al., 2020).

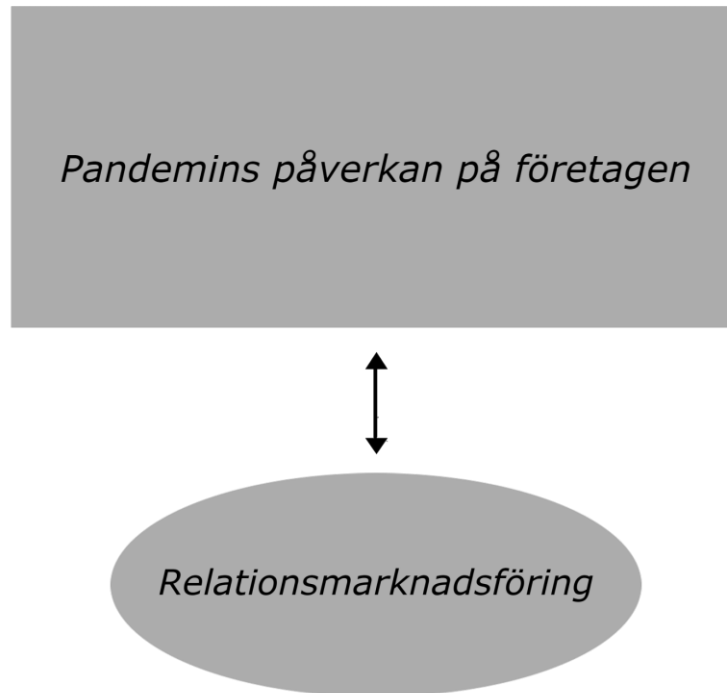
Utbyten som genomförs mellan företag eller med partners påverkas negativt av pandemin med hänsyn till de restriktioner som förekommer och har förekommit (Arslan et al., 2021; Strategic Direction, 2021). Detta är något som företag i största mån vill undvika i och med att det blir en svårighet att bibehålla kontinuerliga utbyten gentemot partners och fans eftersom kundernas behov ändras, vilket gör att det istället behövs en dynamisk affärsidé. Det fördelaktiga för företagen är därför att ha sina mål välvägda mellan kortsiktiga och långsiktiga för att hantera pandemins påverkan på ett tillfredsställande vis (Strategic Direction, 2021).

### 2.2 Relationsmarknadsföring

Begreppet relationsmarknadsföring är något som tolkas ur flera perspektiv då fenomenet i fråga har varit med under en längre tid. Det kan till exempel dateras tillbaka till när individer bytte varor med varandra och relationer uppstod tack vare "word-of-mouth"-metoden som var, och är,

ett effektivt sätt att utveckla sin relationsmarknadsföring utifrån (Gummesson, 2017; Hennig-Thurau, 2002). Inom marknadsföringen har relationer blivit allt mer betydelsefulla då värde skapas mellan båda parter där dessa även möjliggör en förbättrad relation till parterna i form av exempelvis service. Istället för enbart en kanal med överföring av kundvärde skapas flera kanaler inom det relationsskapande som pågår. Det vill därmed förklaras att det bildas ett regelbundet direktiv till att göra affärer eller marknadsföra sig med berörda parter eftersom det uppstår återkommande samarbeten. Dessa samarbeten blir mer lönsamma då relationerna utvecklas samt skapar en större hållbarhet ur ett värdemässigt perspektiv på längre sikt. Detta sätter också press på företagen att se över samt vårda de relationer som har skapats samtidigt som det kan vara en nödvändighet att granska en del samarbeten för företagets bästa (Grönroos, 2004). Ur ett kundperspektiv kan det utläsas att dessa inte enbart söker en produkt eller en tjänst, utan kunderna utvecklas till att bli allt mer holistiska i sökandet efter en helhetslösning som motsvarar deras behov.

Inom relationsmarknadsföringen finns det konkurrens mellan olika företag som ämnar att bidra med de bästa relationerna, vilket uttrycks som en "tvåvägsmarknadsföring" (Grönroos, 2004). Med andra ord blir det viktigt att skapa kundlojalitet inom relationsmarknadsföringen för att behålla kundvärde men även relationerna. Kvaliteten på relationerna får därför inte negligeras inom relationsmarknadsföring (Hennig-Thurau, 2002).



*Figur 1. Ett embryo till modellen för hur relationsmarknadsföring kan användas för att motverka pandemins effekter.*

## 2.3 Innovativ relationsmarknadsföring i kriser

### 2.3.1 Vikten av innovativ relationsmarknadsföring

Covid-19-pandemin sträcker sig över hela världen och har gjort att olika köpbeteenden samt marknadsbeteenden har förändrats. En fördel med att behärska denna förändring är att vara innovativ och kunna utveckla sin egen relationsmarknadsföring för att lyckas ekonomiskt. Att vara innovativ innebär att till exempel göra om den befintliga marknadsplanen eller att göra en helt ny marknadsplan (Wang et al., 2020). Med detta vill det sägas att företag som hanterar den dynamiska omvärlden lättare kan komma på nya idéer och utvecklas (Medrano & Olarte-Pascual, 2016). Denna typ av kris påverkar kunder med tanke på att köpmönster modifieras under ekonomisk stress, vilket gör att partners som varit med länge anses vara de som är värdefulla att lägga resurser på. Den största åtgärden för marknadsföringen i en kris är därmed prisrelaterad med tanke på denna ekonomiska stress (Ang, 2001). Detta är även en linje som Wang et al. (2020) är inne på där de anser att eftersom kunders krav och köpbeteenden förändras fundamentalt i kriser behöver företag innovera deras marknadsföringsstrategier för att uthärda

kriserna. Ett exempel är att lyckas med att utveckla och stärka affärerna online med tanke på att människor tvingas till isolering i karantän på grund av pandemin (Wang et al., 2020). En ytterligare faktor i det hela är svårigheterna med att marknadsföra under en pandemi i och med att varor och tjänster blir svårare att få kontroll över samt att kunna erbjuda dessa till sina kunder utan problem (Crick & Crick, 2020). Därmed måste företag kunna vara innovativa och klara av att hantera kommunikationen mot såväl kunder och partners för att framstå som trovärdiga. Utförandet för att nå dit handlar till stora delar om långvariga samarbeten som skapar förtroende mellan den som marknadsför och den som blir marknadsförd. Det skapar i sin tur ett nära kontaktnät med varandra för att försäkra sig om att den andra parten blir tillfredsställd med samarbetet (Lin et al., 2010).

### 2.3.2 Kommunikation och relationer

Företags naturliga förändring över tid påverkar deras marknadsföring, men under kriser ligger stort fokus enbart på att överleva och hur detta ska genomföras. Detta påverkar marknadsavdelningarna där dessa ofta utsätts för stora förluster när kriser kommer och går (Medrano & Olarte-Pascual, 2016). Arslan et al. (2021) visar därför på att kommunikation under kriser är betydande eftersom företag ofta har svårt att få ett grepp om situationen när kriser inträffar. Företag uppmuntras därför att vara medvetna om sin omgivning för att bli mer effektiva (Strategic Direction, 2021). Vikten av att vara innovativ med sina relationer blir därmed grundläggande för att se möjligheter, särskilt när Shen et al. (2020) påpekar att företag bör utforma marknadsföringen utefter den trend eller de trender som uppstår under pandemin. Inom detta behöver företagen besitta möjligheter till att scanna av miljöer och kommunicera med olika parter för att dra nytta av en svår situation. Medrano och Olarte-Pascual (2016) anser också att detta är betydelsefullt då de förklarar att företag måste vara aktiva och se möjligheter samt att kunna vara innovativa med teknologiska medel.

I ett annat steg att förklara hur företag kan prestera bättre understryks bland annat marknadsorientering som ett perspektiv. Naidoo (2010) menar kortfattat att marknadsorientering definieras som att förstå och tillfredsställa konsumenter och andra parter genom att fokusera företagets förmåga till att vara mottagliga mot bland annat konsumenter, konkurrenter och anställda. Detta bör appliceras för att på sådant vis öka lönsamheten och möjligheten till att

prestera på en hög nivå i kriser. Innovationer av relationsmarknadsföringen hjälper företagen att förstå och sätta ett fokus på utvecklingen, vilket leder till att prestationen av företagen såväl externt som internt förbättras och befasts (Naidoo, 2010).

Behovet av att inhämta kunskap och bygga förbindelser mellan företag är en viktig parameter för att få en större förståelse samt öka tilliten till varandra under pandemin. Innebörden av detta kan leda till utökad värde på samarbetet för de företag som kontakten och förtroendet sker mellan (Strategic Direction, 2021). Risken att kriser förekommer och påverkar företag ökar för varje år som går, vilket gör värdet av goda relationer större eftersom en kris har en stor inverkan på ett företags överlevnad eftersom utrymmet till att reagera på krisen är begränsat (Zafari et al., 2020). Framgångsrika företag som överlevt kriser har klarat av att arbeta med kognitivt beteende på ett tillförlitligt sätt. Däremot kan det uppstå risker mellan företag som arbetar tillsammans då ena parten kan misslyckas och inkludera samarbetsparten i nedgången som inträffar. Inom detta blir tillit av stor vikt där Zafari et al. (2020) pekar på att tillit visar på den kognitiva delen av att den andra parten är pålitlig och ärlig. Enligt Arslan et al. (2021) kan denna ärlighet även vara svår att bevisa på grund av de restriktioner som finns och som gör att fysiska möten är svårare att genomföra. En direkt effekt av detta blir att hållbara relationer inte implementeras lika naturligt eftersom att relationsbyggande mellan företag är av mer formell karaktär. Detta kan motverkas genom att använda digitala medel för att bibehålla relationerna, motivationen och en hög standard (Arslan et al., 2021).

Ett samarbete som anses fungera friktionsfritt kan få stora problem under pandemin och därmed ha en negativ påverkan på tilliten, vilket ökar risken för att relationer och samarbeten avslutas. Vid denna typ av utfall behöver relationerna hanteras på ett sätt som tar företagen framåt. Därmed behöver tilliten anammas med en god attityd till relationerna som existerar för att uppmärksamma att förtroendet upprätthålls (Zafari et al., 2020). Företag måste därmed prioritera vissa funktioner för nå lyckosamma relationer. Obal och Gao (2020) anser att företag exempelvis ska ta ansvar och vara sympatisk i behandlingen av såväl interna som externa relationer för att bygga partnerskap i pandemin. En annan aspekt är att etablera nya relationer för att adressera omedelbara hot, vilket innebär att företag snabbt tar kontakt med exempelvis andra företag som inte varit partners tidigare för att tillgodose det saknade resursbehovet (Obal & Gao, 2020). Inom



detta får inte betydelsen av personliga relationer, som utgör en viktig del av relationsmarknadsföringen, bortses med tanke på att det är en stor del för att övervinna olika typer av resursbegränsningar (Arslan et al., 2021).

Om företagen ska ha möjlighet att prestera bättre under pandemin kan de använda sig av “creative pilot projects”. Detta är ett sätt att anpassa sig till marknaden för att klara av sina mål på ett mer fördelaktigt vis och möjliggöra den potential som finns. För att illustrera detta kan företagen enligt Strategic Direction (2021) använda sig av flera olika kanaler i sin marknadsföring för att bibehålla sin position. En annan punkt som möjliggör detta är att stärka sina relationer med huvudpartners för ömsesidig vinning. Detta går i sin tur även att implementera till det som Arslan et al. (2021) skriver, det vill säga att företag ska ha tillit gentemot flera starka partners för att lyckas med olika aktiviteter. Ett ytterligare steg till att differentiera sig och bli mer innovativ i sin relationsmarknadsföring är att företag kan kommunicera på nya sätt med exempelvis kunder och partners (Lin et al., 2010).

## 2.4 Coopetition

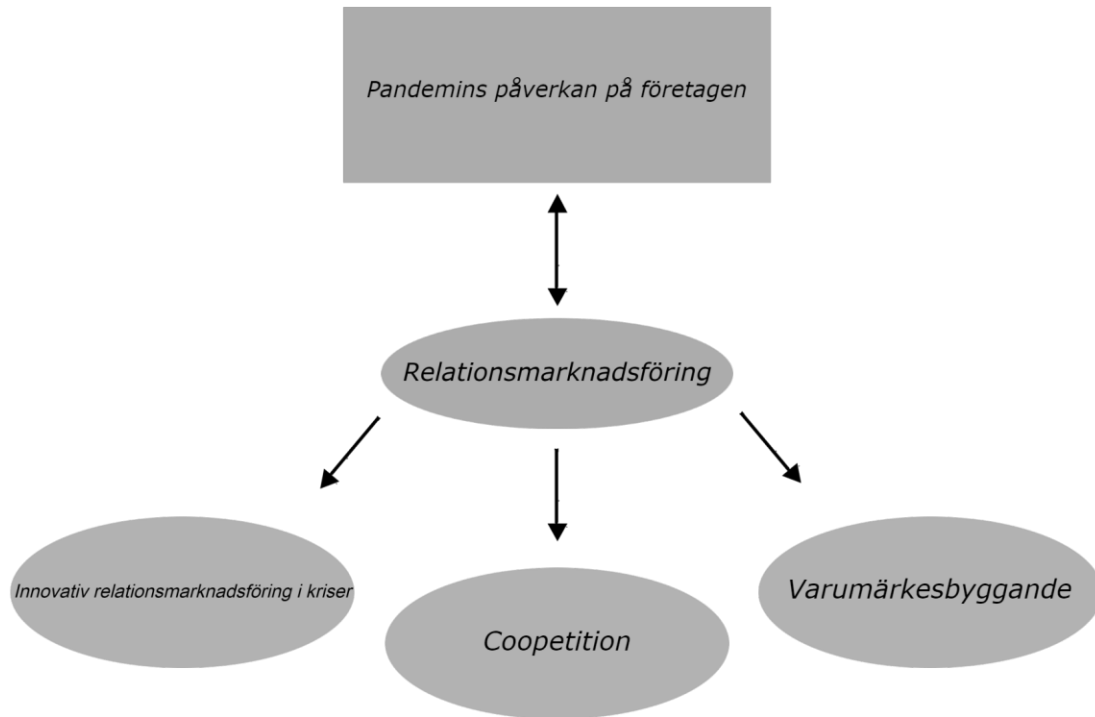
En intressant aspekt att uppvisa som dessutom har en direkt koppling till innovativ relationsmarknadsföring är när SHL-klubbarna samarbetar med sina konkurrenter, det vill säga övriga SHL-klubbar. Detta för att bidra till en bättre relationsmarknadsföring som går under begreppet coopetition. Crick och Crick (2020) definierar coopetition som ett paradoxalt samarbete mellan två eller fler aktörer. Det kvittar om aktörerna är involverade i horisontella eller vertikala samarbeten så länge de samtidigt är involverade i samverkande och konkurrensmässiga interaktioner. Coopetition-strategier innebär att företag delar med sig av resurser, exempelvis utrustning och kapital, men även förmågor som kunskap och erfarenheter för att främja resultatet för parterna som är involverade (Crick & Crick, 2020). Ett resonemang kring detta kan förslagsvis vara att företag inte har tillräckligt med resurser och förmågor för att lyckas innovera självständigt och att företagen därmed måste samarbeta med andra parter (Wang et al., 2020). Hur detta tar sin form i praktiken kan te sig olika beroende på situation och vilken bransch företagen verkar inom. Kopplas detta till kriser och framför allt pandemin har det tidigare påvisats att om företag engagerar sig i allianser med andra organisationer kan utsikterna

till att uthärda krisen förbättras. Dessa allianser hjälper företag med att sänka driftkostnader, öka produktiviteten och skapa värde för kunderna (Crick & Crick, 2020; Strategic Direction, 2021).

Begreppet kan även appliceras till företagens ekonomi beroende på vilken grad samarbetet sker på. För lite coopetition kan innebära att organisationer kämpar med att nå deras mål på grund av att innehavet av resurser och förmågor är begränsat. Däremot innebär för mycket coopetition en typ av gråzon mellan företagen som till exempel ökade spänningar, förlorade intellektuella egendomar samt försvagade konkurrensfördelar (Crick & Crick, 2020). Således behöver det finnas en sund balans i beslutsfattandet och hanteringen av relationerna mellan SHL-klubbarna för att finna en optimal nivå av coopetition som inte skadar deras ekonomi.

## 2.5 Varumärkesbyggande

Att väga in aspekten varumärkesbyggande i relationsmarknadsföringen ger en insikt i hur SHL-klubbarna arbetar för att ge sponsorer och partners möjligheter att stärka och utveckla sina varumärken. Det är av intresse att påpeka det som Kahuni et al. (2009) tar upp om överföring av image mellan företagen och mer specifikt sportorganisationer och sponsorer. De förtydligar detta genom att uttrycka sportorganisationer som allt mer fokuserade och intresserade av sin egen image och därmed varumärkesbyggande. Uttryckligen kan detta också ta sin form inom olika event av idrotter, till exempel matcher, vilket kan härledas till sponsorers syn och vilja att delta och bygga sina egna varumärken där både externa och interna faktorer tar en viktig och stor plats (Hajli et al., 2017; Kahuni et al., 2009). Det tar uttryckligen form i det engagemang som båda sidor besitter, vilket leder till behovet av att bygga varumärken på längre sikt samt en trygghet i att de kan lita på varandra. Styrkan ligger sammanfattat i att bygga varumärken ihop för ömsesidig vinning (Hajli et al., 2017).



*Figur 2. En modell som konceptualiserar referensramen. Det första steget handlar om att relationsmarknadsföring kan hjälpa företag att motverka pandemins effekter. Därefter tar relationsmarknadsföringen sin form i tre olika begrepp som är centrala för studien och hur SHL-klubbarna anammat dessa för att lyckas hantera pandemin.*

### 3. Metod

#### 3.1 Metodval

Till en början är det viktigt att ha förståelse för att vår studie vilar på en kvalitativ grund med hänsyn till det syfte och de frågeställningar som utformades. Vi utgick från syftet som innebar att ge en övergripande bild och förståelse för SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring under pandemin. Vi använde oss av en strategi som kortfattat innebar att en fallstudie var i fokus för att förstå SHL-klubbarna och deras hantering av partners och fans. Denna strategi gav oss möjligheten att få djupgående redogörelser för exempelvis de händelser och processer som efterfrågades tack vare att klubbarna gavs möjligheter till att utveckla sina egna åsikter och erfarenheter. Detta var värdefullt för oss eftersom frågorna till respondenterna var komplexa (Denscombe, 2017). En följd av detta blev därmed att vi samlade in kvalitativ data genom intervjuer för att ge oss en bättre uppfattning och tydlig koppling till såväl syftet som frågeställningarna. Argument som bland annat stärkte detta val var att intervjuer både gav mer detaljerade data samtidigt som det inte krävdes någon särskild utrustning för att dokumentera intervjuerna. Det var tillräckligt med en telefon eller dator i kombination med internetuppkoppling för insamlingen och genomförandet (Denscombe, 2017).

#### 3.2 Ansats

Till följd av att en fallstudie utfördes, samt att vi undersökte relationer, blev ansatsen i form av en abduktiv ansats. Denna ansats valdes för att ta tillvara på personliga erfarenheter samt variera mellan teoretiskt och empiriskt material för att sammanfoga allt systematiskt (Alvehus, 2019; Dubois & Gadde, 2002). Vi växlade mellan redan existerande kunskaper och ny information för att greppa nya och intressanta inslag (Denscombe, 2019). Detta hjälpte oss att matcha informationen, vilket summerat innebar att vandra mellan teori och empiri för att jämföra och sammankoppla detta med den teoretiska referensramen (Dubois & Gadde, 2002). Förmågan att växla mellan dessa hjälpte oss till möjligheten att upprätta en intervjuguide och utförandet av en analys. Det förekommer dock inte någon idealansats att utgå ifrån, utan det studien behandlar låg till grund för att nå fram till en ansats som var tillämpbar. I slutändan valdes en abduktiv ansats för att vi lättare skulle ha möjligheten att komma fram till en samhällsvetenskaplig redogörelse efter att ha erhållit kunskap om deltagarnas perspektiv (Alvehus, 2019; Bryman, 2018).

### 3.3 Urval

Studien utforskade ett nytt område då detta inte var något som tidigare studerats samtidigt som det fyller det forskningsgap som identifierats. Urvalet bestod av alla 14 SHL-klubbar och studien var lämplig inom ramen för ett explorativt urval i och med att det var ett sätt att upptäcka nya idéer (Denscombe, 2017). Detta tog även stöd i nästa del av urvalsprocessen som innebar att vi handplockade individer med kunskap inom det specifika ämnet, det vill säga en form av målstyrt urval (Bryman, 2018). Arbetet hade sitt fokus på relationsmarknadsföring och det följde sig naturligt att vi kontaktade marknadschefer, kommersiella chefer eller individer på andra chefspositioner inom de olika SHL-klubbarna för att medverka på intervjuerna. Respondenterna hade information kring de frågor vi var intresserade att undersöka, och detta gav oss i sin tur en djupare inblick i hur detta kunde appliceras/har applicerats i praktiken med hänsyn till våra frågeställningar. För att belysa typen av urval låg subjektivt urval närmast till hands då selekteringen innebar att individerna hade såväl relevans som kunskap om ämnet (Denscombe, 2017), vilket är betydelsefullt med hänsyn till arbetets avgränsningar. Urvalet var dessutom en form av teoretiskt urval eftersom det kunde härledas till en utökad förståelse teoretiskt sett (Bryman, 2018; Denscombe, 2017). Urvalet bestod till slut av fem respondenter där resterande klubbar antingen tackade nej på grund av tidsbrist eller där dessa inte återkom med svar innan utsatt tid.

En utläggning till varför vi valde ett målstyrt urval var för att det gick att sätta forskningsfrågorna i fokus. Inom detta var det viktigt att välja rätt instans på urvalet, vilket i det här fallet blev marknadschefer och individer på liknande positioner. Vi kunde även se att det inte blev en mättnad av datainsamlingen i och med att studien var ytterst specifik och att målgruppen var svår att styra till större respektive mindre grupper då det endast ingår 14 klubbar i SHL (Bryman, 2018).

### 3.4 Litteratursökning

Processen för att framställa referensramen utgjordes först och främst av att ett antal sökord valdes ut som omfattade studieområdet. Dessa sökord var *marketing*, *relationship marketing*, *crisis*, *covid-19*, *innovative*, *relations/relationships*, *performance* och *branding*. Utifrån detta kunde vi sedan använda begreppen tillsammans på flera olika vis genom att söka på dessa olika

kombinationer inom Högskolan Dalarnas bibliotekstjänst Summon. Där var även kriterierna *engelska* och *peer reviewed* av vikt för att den tidigare forskning som fanns skulle vara vetenskaplig och därmed tillförlitlig för vårt arbete. Detta gjorde att vi fick fram ett stort antal artiklar där cirka 150 abstracts lästes. Dessa abstracts undersöktes sedan för att få en förståelse för den befintliga forskningen som kunde användas för vår studie. Efter denna inledande genomgång kunde vi ta bort cirka 125 av dessa artiklar eftersom de inte var till hjälp för oss med tanke på att relevansen till vårt område inte fanns. Utifrån de 25 kvarvarande artiklarna var det sedan 16 artiklar som passade väl in i användningen för vårt arbete.

### 3.5 Utformning av intervjuguide

Den intervjuguide som användes vid intervjuerna skapades genom att vi med hjälp av syfte, frågeställningar och teoretiska begrepp kunde utforma relevanta frågor. Utifrån synsättet tog vi fram en intervjuguide med frågor och begrepp som berörde våra frågeställningar och förenklade den analys som sedan upprättades med tanke på att intervjuguiden innehöll teman att utgå efter. Formuleringen av frågorna skapades för att underlätta att svaren skulle kopplas till våra frågeställningar. Vi undvek ledande frågor och ställde mer breda frågor inom respektive tema (Bryman, 2018). Intervjuguidens fem teman förenklades någorlunda men var fortsatt i linje med den teoretiska referensramen och var enligt följande: *pandemins påverkan på SHL-klubbarna, hantering av relationer, innovativ hantering av relationer under covid-19-pandemin, samarbete med övriga SHL-klubbar samt varumärkesbyggande*. Intervjuguiden bestod i sin helhet av 18 frågor som arbetades fram med stöd från den teoretiska referensramen för att påvisa en tydlig koppling till arbetets centrala begrepp. Delar av intervjuguiden visas upp i tabellen nedan där exempelfrågor tas upp för att ge en övergripande bild. Hela intervjuguiden kan ses som en bilaga för att förstå hela intervjuprocessen (Appendix B).

Tabell 1. Förklaring till hur intervjuguiden ser ut.

<i>Tema</i>	<i>Frågor</i>	<i>Teoretisk bakgrund</i>
Pandemins påverkan på SHL-klubbarna	Fråga 1-3, exempel fråga: På vilka sätt har stegen mellan klubben och sponsorer/partners ändrats i pandemin och vad har ni gjort för att hantera dessa förändringar?	(Arslan et al., 2021; Shen et al., 2020; Strategic Direction 2021)
Hantering av relationer	Fråga 4-7, exempel fråga: Hur använder ni era kanaler (sociala medier/intervjuer/kommunikation) i samband med relationerna som skapas?	(Grönroos, 2004; Gummesson, 2017; Hennig-Thurau, 2002)
Innovativ hantering av relationer under covid-19-pandemin	Fråga 8-12, exempel frågor: Hur har ni innoverat er hantering av relationer till sponsorer och partners med tanke på svårigheterna som pandemin förde med sig?; På vilka sätt har ni arbetat med tillit och ärlighet gentemot sponsorer och partners för att bibehålla relationer under pandemin?	(Arslan et al., 2021; Crick & Crick, 2020; Lin et al., 2020; Medrano & Olarte-Pascual, 2016; Naidoo, 2010; Obal & Gao, 2020; Shen et al., 2020; Strategic Direction, 2021; Wang et al., 2020; Zafari et al., 2020)
Samarbete med övriga SHL-klubbar	Fråga 13-15, exempel fråga: Hur har ni SHL-klubbar emellan arbetat tillsammans under pandemin för att dela med er av såväl resurser som kunskap till varandra?	(Crick & Crick, 2020; Strategic Direction, 2021; Wang et al., 2020)
Varumärkesbyggande	Fråga 16-18, exempel fråga: Hur upplever ni att sponsorerers engagemang kring varumärkesbyggande har ändrats på grund av pandemin?	(Hajli et al., 2017; Kahuni et al., 2009)

### 3.6 Insamling av empiri

Genomförandet av intervjuerna utfördes på distans med tanke på att SHL-klubbarna är lokaliserade på orter över hela landet. Först och främst vill vi påpeka att intervjuerna utfördes enskilt med respektive klubbs representant och inte i grupp eftersom det var lättare att arrangera med enbart en person samt att den intervjuades synpunkter tydligast kom till uttryck på sådant vis (Denscombe, 2017). Vi gav respondenterna ett par olika möjligheter till att genomföra intervjuerna för att öka flexibiliteten, och där var till exempel en intervju på telefon eller online via digitala hjälpmedel som Teams/Zoom tillvägagångssätten. Vi var inte främmande till att träffa någon representant från klubbarna fysiskt om det var något som hade underlättat, men alla respondenter som deltog gav ett godkännande till intervjuer över Internet.

Semistrukturerade intervjuer användes för att i viss mån ha kontroll över intervjuerna och tillåta respondenterna att vara något fria i sina svar. Detta verkställdes för att ge respektive respondent möjligheten att utveckla svaren då dessa blev mer levande och tillförlitliga. De teman som ligger till grund för studien användes som huvudrubriker under samtalen för att intervjuerna skulle hålla sig inom vissa uppsatta ramar och inte frångå ämnet (Alvehus, 2019). Tack vare ett användande av semistrukturerade intervjuer behövde frågorna inte ställas i fallande ordning, utan frågorna kunde framföras efter behov och den ordning som gjorde att flytet i samtalen fortsatte. Flexibiliteten från vår sida var således grundläggande för att se till att intervjuerna fortlöpte utan problem (Bryman, 2018).

Från att fånga upp det som sades till att därifrån arbeta vidare med materialet spelade vi in intervjuerna med ett godkännande från respektive deltagare. Detta utfördes för att säkerställa att intervjuerna fanns tillgängliga när transkriberingen skulle påbörjas. Att transkribera intervjuerna gjorde det även lättare för oss att genomföra detaljerade sökningar och jämföra den empiri som samlades in (Denscombe, 2017). Själva transkriberingen var mycket tidskrävande, vilket ställde krav på oss att vara ute i god tid för att alla delar i studien fick tillräckligt med tid (Bryman, 2018; Denscombe, 2017). Nedan listas var respektive intervju gjordes och hur lång tid dessa tog att genomföra.



Tabell 2. Respondent- samt intervjuinformation.

Titel på respondent	Genomförande av intervjun	Längd på intervjun
Respondent ett	Zoom, förmiddag 6/4	30 minuter
Respondent två	Telefon, förmiddag 7/4	31 minuter
Respondent tre	Zoom, förmiddag 12/4	30 minuter
Respondent fyra	Telefon, förmiddag 13/4	32 minuter
Respondent fem	Teams, förmiddag 19/4	33 minuter

### 3.7 Analysmetod

Studien valde att använda en tematisk analys som analysmetod eftersom det är ett av de vanligaste angreppssätten för kvalitativa data (Bryman, 2018). Vi hade ett antal begrepp i den teoretiska referensramen att förhålla oss till, vilket innebar att det var grundläggande för oss att identifiera teman och kategorisera intervjuerna samt dess empiri utifrån dessa teman för att tydligare förmå att se vilka kopplingar som fanns (Denscombe, 2017; Jepson Wigg 2019). Det var inte möjligt att direkt se vilken data vi ville använda oss av i studien trots en färdig intervjuguide med breda teman. Uppdelningen och kategoriseringen i olika teman blev därmed både intressant och nödvändig för att få fram korrekt information.

Ett antal betydelsefulla delar som vi behövde ha i åtanke under sökandet efter teman var bland annat att vara vaksamma och öppna på repetitioner samt likheter och skillnader för att se hur respondenternas svar antingen liknade varandra eller var av olika karaktär (Bryman, 2018). För att inte hamna i ett stadie där vi kunde få problem med att sortera den data som vi exploaterades för, eller veta vad som var befogat att ha med som viktig data, var det av relevans för oss att ur ett tematiskt perspektiv vara på det klara vilka eventuella uttryck och ledord som vi ville att studien skulle innefatta. De teman som vi har använt oss av har bland annat kopplats till kategorier som identifierades under processen samt teman som redan fanns inom ramen för studien (Alvehus, 2019; Bryman, 2018). Vi vill med detta uttrycka att det ställdes krav på vår förmåga att vara systematiska i den studie som utfördes, att vara noggrann med materialet och förtrogen med data genom att läsa igenom empirin flera gånger (Alvehus, 2019). Utöver detta

har vi även förhållit oss till de tre begreppen sortera, reducera och argumentera för att kontrollera att den information som uppkom var applicerbar för vår studie (Alvehus, 2019).

### 3.8 Metoddiskussion

Denna typ av studie ställde höga krav i och med att den krävde hög kvalitet i varje delmoment. Därmed var det centrala att de frågor som vi framförde var av rätt karaktär samt berörde studiens område. Validiteten stärktes bland annat av att undersökningen försökte återspegla vissa tillvägagångssätt inom intervjuerna (Denscombe, 2017). En positiv detalj i metoden vi använde oss av var att vi med större säkerhet kunde styra och stämma av den data som införskaffades. Innebörden var även att svarsfrekvensen blev hög med den metod som valdes eftersom respondenterna fick chansen att diskutera ett område ingående och ge sin ståndpunkt (Denscombe, 2017). Ett påpekande är att det inte alltid var enkelt att få svar på rätt frågor i en kvalitativ studie, utan vi behövde se till att den data som samlades in sannolikt var träffsäker. Här användes triangulering med kontrasterande datakällor för att öka tillförlitligheten och trovärdigheten i att informationen sannolikt var korrekt (Denscombe, 2017). Triangulering innebar också ökade möjligheter att kontrollera och jämföra resultatet med exempelvis den framtagna teorin för att stärka vår studie (Bryman, 2018).

Validiteten var inte alltid lätthanterlig med tanke på att det fanns olika sätt att gå tillväga där autenticitet är ett viktigt begrepp. Detta ansåg vi var till nytta genom att vi kunde hålla de svar vi fick som troliga. Vi kunde hålla de intervjuade ansvariga för att svaren de lämnade faktiskt stämde överens med verkligheten, vilket innebar ett säkrande av validitet för oss (Alvehus, 2019). Ytterligare aspekter som vi beaktade för att ha stor tillförlitlighet var trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman, 2018). Dessa fyra begrepp var med oss under hela processen och hjälpte oss till att hålla en hög kvalitet genom hela studien. Sammanfattningsvis behövde vi se till att informationen som kom fram var acceptabel och att beskrivningen av redogörelser var utvecklande. Dessutom krävdes det att vi redogjorde för hela forskningsprocessen och att vi agerade i god tro för att studien skulle vara trovärdig (Bryman, 2018).

Reliabiliteten kan förklaras att uppsatsen skulle gå att efterliknas och genomföras av andra. Inom detta område såg vi intern och extern reliabilitet som viktiga aspekter där ett anseende kring studiens interna reliabilitet anses ha funnits. Vi var överens om att den data som införskaffades tolkades lika, vilket också kan redovisas som interbedömarreliabilitet (Bryman, 2018). Däremot var det inte helt enkelt att säkerställa reliabiliteten med tanke på att den mänskliga faktorn, det vill säga intervjuareffekten, kunde påverka svaren som respondenterna gav vilket eventuellt gjorde det svårt att validera reliabiliteten i svaren fullt ut (Alvehus, 2019). En annan punkt som värderades var att inte undvika data som inte passade studien och analysen, vilket i sin tur stärkte uppsatsens bekräftelse och anpassning (Denscombe, 2021).

### 3.9 Riskanalys

Förhoppningen från början var att komma i kontakt med mellan fyra till åtta olika SHL-klubbar. Vi antog att det inte var möjligt att komma i kontakt med fler klubbar då dessa troligtvis hade andra prioriteringar som till exempel kvalspel eller slutspel. Detta räknade vi som en begränsning i den riskanalys som utfördes. Det kritiska tänkandet fick inte heller glömmas eftersom det var en process som behövde vara med oss för att hela tiden tolka informationen som framkom (Eriksson & Hultman, 2014). Om detta inte varit i åtanke hade vi exempelvis kunnat missa viktiga delar eller tagit allt i intervjuerna som sanning, vilket hade påverkat studiens tillförlitlighet.

### 3.10 Begränsningar

En begränsning som var utom vår kontroll kretsade runt om den tillfrågade parten inte svarade, och där tog begränsningen sin form i att vi behövde ha alternativa källor inom klubben. Vi tog till exempel kontakt med en annan person på marknadsavdelningen eller en person med högre status i organisationen. Vi antog att dessa besatt likvärdig information och därmed fungerade det som ett medel till att motverka begränsningen. Med hänsyn till att fokus var på Sverige och några av elitklubbarna inom ishockeyn kunde den data som samlades in bli mer problematisk att validera och bekräfta då spektrat var relativt litet, vilket innebar ytterligare en begränsning (Denscombe, 2019). Därmed var det viktigt att påpeka att resultatet inte gick att generalisera för alla ishockeyklubbar inom Sveriges gränser. Storleken på studien blev också limiterad, men överlag ansågs svar från fem klubbar vara representativt för SHL som liga (Denscombe, 2019).

### 3.11 Forskningsetiska aspekter

Studien hade utvalda individer som mål för våra intervjuer, och där valde vi i ett tidigt skede att anonymisera dessa för att undvika möjliga problem. Behovet var också att se till att deltagarnas intressen skyddades, följa de lagar samt regler som finns, att vi inte förvrängde sanningen samt garanterade att de individer som ställde upp gjorde det frivilligt i vår eftersträvan av kunskap (Denscombe, 2017). Vi intygade att de som ställde upp gjorde det av fri vilja och inte under tvång av oss. Utförandet genomfördes genom att vi gav tydlig information om vad innebörden av undersökningens syfte var till de individer som ställde upp. Behovet från oss var att ge möjligheten till respondenterna att avbryta intervjuerna eller tacka nej till undersökningen om de kände att detta var nödvändigt (Denscombe, 2017). Vi var tydliga med att vara transparenta kring vår studie och att vi inte hade någon dold agenda med det vi ville undersöka (Sohlberg & Sohlberg, 2019).

I övrigt var det viktigt att vi tog hänsyn till det grundläggande individskyddskravet, vilket enligt Vetenskapsrådet (2002) konkretiseras i fyra allmänna huvudkrav:

- Informationskravet, vi behövde informera undersökningsdeltagarna om deras uppgifter och villkoren för deltagandet. Här var frivilligt deltagande och rätten att avbryta sin medverkan viktigt för oss att påpeka när intervjuerna genomfördes.
- Samtyckeskravet, vi behövde inhämta samtycke från undersökningsdeltagarna vilket både gjordes vid den första kontakten samt i inledningen av varje intervju.
- Konfidentialitetskravet, vi behövde förhålla oss till sekretess och se till att enskilda människor ej kunde identifieras.
- Nyttjandekravet, vi behövde hålla uppgifterna om individerna för oss själva och inte använda dessa för exempelvis kommersiellt bruk.

## 4. Empiri

### 4.1 Respondent ett

#### 4.1.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar

Empirins första övergripande bild kring hur pandemin har påverkat denna specifika SHL-klubb handlade till stora delar om ekonomiska svängningar och förändringar. Personen i fråga tryckte på att kommunikationen påverkades av pandemins framfart med hänsyn till att ingen publik samt sponsorer och partners inte kunde komma till arenan i samma utsträckning. Detta gjorde att kommunikationen blev helt digital och att vissa parametrar helt fick bortses.

*“När vi inte hade några biljetter att sälja drog vi ner på all kommunikation kan man säga - som PR och vanlig reklam”*

En aspekt som pandemin påverkade var den ekonomiska där det kretsade kring att utvärda och behärska situationen, oavsett det grepp pandemin hade kring klubben och vad som gick att åstadkomma. Trots detta har den påverkan som pandemin haft inte varit speciellt negativ, mycket tack vare att klubben valde att behålla sin personal på säljsidan istället för att permittera dessa.

*“Vi har inte tappat en enda sponsor under hela det här, vi har fått flera sponsorer. Jag tror att de har förstått att deras insats eller bidrag är ännu viktigare i en period där vi inte har några publikintäkter”*

#### 4.1.2 Relationsmarknadsföring

När det gäller relationer från sponsorer och partners till kunder framfördes det tydligt att kommunikationen var, och är, viktig för att lyckas få fram budskap och ny information. Likaså påverkade en tydlig kommunikation relationerna med många av klubbens partners där klubben såg till att dessa partners visste om att de fick valuta för det kapital som investerats. Arbetet över tid har även bidragit till ett stabilt bibehållande av relationer gentemot partners.

*“De har uppskattat att vi så tydligt kommunicerat att vi respekterar och genomför alla regler. Det har vi faktiskt fått jävligt schysst cred för från alla partners att vi verkligen inte har försökt sko oss på det här”*

#### 4.1.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin

Klubben i fråga har arbetat i liten utsträckning med att innovera sin relationsmarknadsföring genom att ställa om till att arbeta mer med SMS, mail och digitala erbjudanden i olika utsträckningar. Anledningen till denna förändring var för att lättare nå ut till kunder och partners samt få en större precision i sitt arbete. Partners var snabba med att ställa om till att använda såväl Teams som att ha samtal via telefon mer än tidigare. Det förklarades att klubben behövde undersöka andra digitala erbjudanden med tanke på att mycket av partnerskapet normalt sett bygger på arenan. Här påpekades det att klubben var relativt försiktig i att innovera sin relationsmarknadsföring och inte förändra allt för mycket.

*“Vi har ju ändå sett detta som en temporär situation, det kommer inte bli såhär för evigt. Det var vi ändå ganska medvetna om. Så därför har vi inte velat förändra för mycket liksom. Vi ville ändå behålla den modell vi har”*

#### 4.1.4 Samarbete inom SHL

Samarbetet mellan SHL-klubbarna har varit starkt genom hela pandemin då det funnits en näst intill daglig kontakt utöver det mer normala intervallet varannan vecka. Klubbarna har haft möten med jämna mellanrum för att hjälpa varandra eftersom att alla påverkades av samma situation, vilket har gjort att transparensen mellan klubbarna varit hög och att man inte har försökt samarbeta med varandras partners. Klubbarna har också försökt använda sig av samma tillvägagångssätt för att följa reglerna. Däremot syftades det på att dessa träffar mest innebar att klubbarna var på samma nivå och inte något mer.

*“Krasst sett så handlar det inte så jäkla mycket om många idéer och nyförsäljning under den här perioden, utan det var ju mer att vi gjorde rätt och att vi höll en enad linje”*

#### 4.1.5 Varumärkesbyggande

Den bild som presenterades visar på ett stärkt varumärke trots pandemin med tanke på att klubben fortsatte snarlikt som tidigare för att stärka sina lokala förankring samt följa de regler som var uppsatta. Den lokala förankringen ansågs som huvudfokus för varumärkesbyggandet

eftersom 90% av klubbens sponsorer har sitt huvudkontor i regionen där dessa respekterade klubbens hantering av pandemin.

*“Tro det eller ej så tycker jag faktiskt att det har stärkts, för att just med det hanteringssättet som vi gjort... Allt från hur vi agerade när pandemin inleddes till när det inte var lika tuffa restriktioner”*

## 4.2 Respondent två

### 4.2.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar

Pandemins svängningar kring regler och ekonomi har påverkat hela branschen som ishockeyn verkar inom. Det mynnade ut i att klubben fick förlita sig mer på partners och fans med hänsyn till det stora ekonomiska tapp som uppstod där 25% av omsättningen försvann. Mycket kretsade kring att ingen publik fick komma till arenan där stora regeländringar hade stor negativ påverkan på klubben när restriktionerna ständigt förändrades.

*“Varje gång det skedde fick vi möblera om i restauranger och loger för att det skulle bli rätt, så inför 8 av 26 hemmamatcher fick jag gå ut med besked att nu har förutsättningarna ändrats vilket var tråkigt”*

### 4.2.2 Relationsmarknadsföring

Klubben sade att deras insats till att visa engagemang och uppskattning för sina samarbetspartners har inneburit stärkta relationer. Vidare förklarades det ha varit av vikt att aktivt arbeta och hålla ständig kontakt för att bidra till ökad motivation och ökad sammanhållning. Som en konsekvens av detta åtnjuter klubben i detta nu en ekonomisk stabilitet.

*“Det blev ju närmare, vi har kommit närmare våra partners. Vi mår ju bättre än någonsin på partnersidan”*

### 4.2.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin

Klubben har arbetat med inbound marketing för att skapa ett intresse från partnerhåll och uttyda vad de efterfrågar för produkt samt vad företagen faktiskt är intresserade av att se. Strategin med

inbound marketing har inneburit mycket bra resultat kommersiellt i försäljning. Klubben lade vikt vid att utveckla sina relationer med ökad dialog då detta är något som behöver utföras kontinuerligt för att skapa förtroende.

*“Jag har alltid varit av den bilden att partnerförsäljning, det byggs alltid på personliga relationer. Så vi har gått ännu hårdare i att jobba personligt med våra partners”*

#### 4.2.4 Samarbete inom SHL

Samarbetet mellan SHL-klubbarna har ansetts varit betydande och positivt då respektive klubb skulle ha liknande möjligheter att hantera situationen som uppstod. Klubbarna tog hjälp av SHL som lita vid flertalet möten för att tillsammans förstå de regler som uppkom för att ingen klubb skulle misstolka dessa och få bötesbelopp.

*“Varje gång det kom sådana här nya direktiv från regeringen eller Folkhälsomyndigheten, så samma kväll kallades det till ett gemensamt möte där klubbchefer, kommersiella chefer och säkerhetschefer var med, och så presenterade svenska hockeyförbundet säkerhetsavdelning och SHL hur vi skulle tolka detta”*

Utöver detta har det även funnits ett mindre utbyte mellan klubbarna när det kommer till de kommersiella delarna där idéer, tankar och koncept har diskuterats. Detta är något som klubben i fråga inte har valt att applicera eftersom koncepten ofta skiljer sig rätt mycket i praktiken.

*“När det gäller just partners skulle väl jag säga att vi ligger ganska långt fram i hur vi hanterar det, men vi går vår egen väg”*

#### 4.2.5 Varumärkesbyggande

Varumärket har stärkts trots de lagar och regler som sattes upp under pandemin i och med att klubben valde att agera proaktivt genom informationsutbyte och närvaro. Klubben har inte agerat lika aktivt inom varumärkesbyggande, men däremot har varumärket trots allt stärkts och respondenten var optimistisk inför framtiden med ett ökat förtroende och tillväxt till varumärket.



*“Partnerrelationen och varumärkesbyggandet mot dem - där har nyckeln varit personlighet och närhet, tydlig dialog och komma närmare dem”*

Klubben har haft förmågan att komma sina partners närmare tack vare pandemin, vilket har stärkt varumärket samt öppnat upp för bättre resultat framöver trots att spelet på isen inte har varit till belåtelse. Den digitala delen har inte varit till någon belastning för klubben då respondenten upplevde att det går att vara personlig och knyta kontakter genom telefonsamtal för att stärka relationen och varumärket.

*“Sedan har vi inte jobbat lika aktivt med det ur ett varumärkes-/taktiskt perspektiv, men allt det arbete vi har gjort har ju lett till att varumärkesbyggandet har fortsatt fast i en annan skepnad - i form av samtal och personliga mail”*

## 4.3 Respondent tre

### 4.3.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar

Pandemin tvingade klubben att “snäppa upp allt” på grund av att de tappade 90% av sina rörliga intäkter, vilket gjorde att hela verksamheten lamslogs. Medarbetarna erfordrades att vara kreativa med tanke på publiktappet samt ta ansvar och vara restriktiva i sin kostnadshantering för att inte belasta klubben med några ytterligare kostnader. Detta var extra viktigt eftersom klubben äger alla delar i verksamheten.

*“Vi äger alla delar i vår verksamhet... I vanliga livet är det oerhört positivt, men under hela corona-delen så kanske det inte varit fullt lika positivt för du står med alla kostnader, du har alla medarbetare och så vidare”*

### 4.3.2 Relationsmarknadsföring

Klubben arbetade hårt med att behålla sina relationer eftersom de ville erbjuda sina partners det som stod i kontrakten och vad partners betalade för i den mån som var möjlig. Uppfattningen om pandemins påverkan har pendlat mellan förståelse och eventuella krav på ersättning från partners, vilket har gjort att klubben har stött på friktion i enstaka fall där klubben helt enkelt fick tillgodose deras behov.

*“En del sade nej för fasen, jag fattar att ni har det väldigt tufft och jag ska inte ha något tillbaka - till de som tittade exakt vad vi hade levererat och inte levererat och utifrån det ville ha pengarna tillbaka”*

Det har förekommit en vilja att från klubbens sida hantera att relationerna under pandemins gång utifrån flera parametrar. Klubben tvingades vara mer aggressiv och effektiv för att bättre kunna kommunicera med såväl fans som partners. Det krävdes en balans kring en ödmjuk inställning, transparens samt öppen och rak kommunikation till respektive partner för att tydligt uppvisa processen och utsikterna framöver trots pandemin.

*“Det är ju att våra partners/kunder ska vilja göra affärer med oss länge. Det är det viktigaste för mig, då måste jag vara ödmjuk och lyssna ur det perspektivet”*

#### 4.3.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin

Inom denna förgrening arbetade klubben med flera olika typer av innovationer eftersom de hela tiden fick nya direktiv att förhålla sig till, vilket blev en styrka. De arbetade med matlådor för att partners och fans skulle “behålla känslan” av att vara på match fast de satt hemma i TV-soffan där soffbiljetter också ansågs vara ett positivt tillvägagångssätt. Klubben arbetade mycket med att bli adaptiv och se hur andra företag samt föreningar hanterade situationen, och detta utmynnade i ett byggande av ett nytt program för klubbens nätverk. Esports-laget blev dessutom en del av klubbens identitet till att utveckla relationer under pandemin.

*“Vi behövde tänka till och se hur vi på lite nya och ytterligare sätt kan fortsätta hålla dialogen och relationen med kunden, även fast de inte satt i arenan 26 gånger per år. Det var den stora utmaningen”*

I anslutning till klubbens hantering av att innovera relationer utökades även sociala medier för att nå ut till fler grupper där en användning av Teams och Zoom mot partners låg i fokus. Lokala tidningar kontaktades för att bibehålla en transparens, informera om nuläget samt att fortsätta bevara relationerna.

*“Det har varit en styrka i och med att vi hela tiden, nästan dag från dag, fått lite nya förutsättningar, fundera över nya utmaningar och agera därefter”*

#### 4.3.4 Samarbete inom SHL

Samarbetet under pandemin var av det frekventa slaget där avstämningar ofta utfördes för att stämna av om någon klubb hade tänkt ut en innovativ lösning. Respekten för de olika klubbarna har växt och påverkats av de olika erfarenheter samt historier som klubbarna besitter.

Sammankomsterna har framtagit ett antal idéer för att förbättra nätverk men även övriga delar som påverkar verksamheten.

*“Allting vi kan göra utanför, där vi snor och berättar bra idéer för varandra, gör ju att hela ligan blir mer attraktiv och bättre på alla sätt och vis. Vi hjälper varandra att hålla uppe en bra prisnivå och så vidare”*

#### 4.3.5 Varumärkesbyggande

Ödmjukhet mot partners kring klubbens varumärke visade sig vara viktigt. Synligheten var betydelsefull eftersom detta är något de har arbetat mycket med under pandemin där TV var en stor del av exponeringen för klubbens varumärke. En förhoppning kring att varumärket har stärkts under pandemin fanns, men däremot pausades varumärkesbyggandet under hela pandemin där fokus istället låg på andra delar som exempelvis relationsbyggande.

*“Kanske lite mer att man egentligen har pausat det lite under en period om man tittar från vårt perspektiv”*

En viktig del för varumärket var att rätt personer satt på rätt plats inom klubben för att ge klubben möjlighet till utveckling eftersom underhållningsbranschen hade det tufft och ishockey egentligen inte är en livsnödvändig produkt. Innebörden blev att hårt arbete och stor transparens behövde implementeras.

*“Vi har varit tvungna att genomlys hela vår organisation, är den bra, har vi rätt människor, har vi rätt funktioner”*

## 4.4 Respondent fyra

### 4.4.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar

Säsongen när covid-19 slog till tog ett abrupt slut. Samtidigt behövde nästa säsong planeras utifrån pandemin, vilket blev problematiskt då restriktioner blev svåra att följa eftersom dessa tvingade in klubben in i “små celler”. Vidare påverkade pandemin ekonomiska aspekter vilket skapade oro i klubben i och med att partners och fans inte fick komma till arenan. Denna påverkan blev ekonomisk men även restriktionsmässig där det tvingade anställda inom klubben att vara uppmärksamma på det ekonomiska utfallet. Klubben valde i slutändan en strategi som motsvarade hur det ser ut under normala omständigheter.

*“Vi valde väl strategin att leva i tron om att det skulle komma att lösa sig och det var så marknadsföringen gick ut i grova drag - att vi skulle fortsätta sälja så som vanligt tills motsatsen blev bevisad om att det inte skulle gå”*

### 4.4.2 Relationsmarknadsföring

Allmänna kanaler användes för att komma i kontakt med såväl fans som relevanta partners. Klubben var öppen för att tillsammans med partners arbeta fram olika lösningar med återbetalningar men även lösningar för att upprätthålla kontakten. Partners har valt att bistå klubben hela vägen, uppvisat en lojalitet och inte varit särskilt krävande trots pandemins påtryckningar. Klubben har även återgäldat partners när möjligheten har givits för att fortsatt upprätthålla relationer.

*“Man har väl såklart skruvat och vridit på saker för att tillsammans med våra partners hitta vägar ur det här och det tycker jag har fungerat väldigt bra”*

### 4.4.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin

Aktivt arbete med innovationer mot partners och fans var i fokus under pandemin. Reportage hemma hos spelare, uppmyggande av spelare på isen, studio med ledare och spelare samt

användning av podcasts var de största utvecklingarna för att komma fans och partners närmare. Digitala medel användes för att fortsätta hålla tät kontakt och lyckas upprätthålla starka relationer. Utförandet nyttjades för att få dessa utomstående parter att komma närmare föreningen i digital form när det inte gick att träffas fysiskt.

*“Vi gjorde ju en ganska stor satsning i våra sociala kanaler där vi verkligen provade att ge både våra privatpersoner och partners en insikt vad vi höll på med”*

En ytterligare del av innovativ karaktär var en nätverksapp där partners kunde ansluta och boka möten med varandra till olika matcher samt nätverksmöten med klubben för att hålla kontakten. Genom att partners kunde skriva vilka de är och vad de gör gick det på sådant sätt att stärka banden till varandra innan de hade träffats. Nyfikenhet och aktivitet från både klubben och partners påvisades vara signifikant för att dessa möten skulle vara betydelsefulla. Klubben använde denna app till att kommunicera direkt till partners om exempelvis erbjudanden, vilket i sin tur gav respons.

*“Vi har även en nätverksapp som vi har jobbat med mot våra partners under det sista året, så det var väl också ett nytt inslag för att knyta våra partners tätare till oss och till varandra”*

#### 4.4.4 Samarbete inom SHL

Det samarbete som finns mellan de 14 klubbarna har fungerat väl då det har varit en gemensam drivkraft att hjälpa varandra och lösa krisen tillsammans. Fokus var på att alla klubbar skulle klara av pandemins påfrestningar med tanke på att alla var i samma situation, vilket gjorde att samarbetet var aktivt och framåtsträvande för att utveckla lösningar med hjälp av varandra.

*“Man sneglar ju alltid på sina motståndare för att se vad de hittar på, vad de gör i arenan eller hur man synliggör partners på sociala kanaler och så vidare. Det går ju alltid att plocka russin ur kakan kring vad andra gör och titta vad man kan göra själv också”*

#### 4.4.5 Varumärkesbyggande

Helheten har varit en tydlig parameter för att klubben och partners tillsammans skulle stärka varumärket under pandemin. Klubbens hantering av allt från ungdomslag till olika CSR-projekt har bidragit till positiva tongångar bland partners där klubbens alla olika representationslag spelat en viktig roll. Sportsliga framgångar har också bidragit till att varumärket har varit stabilt trots pandemins tag om branschen.

*“Jag tror nästan att det till och med har stärkts under pandemin, att det i motgången som saker och ting blir starkare”*

### 4.5 Respondent fem

#### 4.5.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar

Pandemins grepp om underhållningsbranschen tvingade klubben att göra förändringar då allt mer resurser mot marknadsföringen krävdes. Kommunikationen omprioriterades och nyttjades därför digitalt. Trots detta valde klubben att fortsätta på samma spår strategimässigt då det gick att upprätthålla strategin med hjälp av teknologins utveckling.

*“Vi har inte gjort några större förändringar eller någon skillnad så under pandemin, utan vi har jobbat på med samma arbetssätt inom organisationen”*

#### 4.5.2 Relationsmarknadsföring

Användandet av en tydlig öppenhet och transparens från klubben mot supportrar och partners var väsentlig. Utvecklingen av relationer tvingades ske digitalt eftersom klubben inte kunde ta in folk i arenan under långa perioder. Satsningen blev mot sociala medier och rörligt material för att fortsatt visa upp vad som pågick innanför arenans väggar. Detta mynnade ut i en form av bekvämlighet, vilket har resulterat i en process att återfå den fysiska relationen med nuvarande samt nya partners då det digitala blev det normala under pandemin.

*“Det har varit en utmaning att återfå den relationen med många, men sakta men säkert så håller vi på att bygga upp det”*

Sammanfattningsvis utvidgades innebörden av öppenhet och transparens mot partners där respondenten påvisade att dessa var avgörande faktorer för relationsbyggandet. Samarbetet mellan klubben och partners ansågs påvisa goda resultat, exempelvis tack vare kort information via Teams-möten och mailutskick om situationen.

*“Våra partners var helt fantastiska under den säsongen som var, och det var väl kanske för att vi var så transparenta och ärliga”*

#### 4.5.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin

Klubben var företagsam i sina metoder att utveckla och marknadsföra sina relationer. Detta tog sin form i skapandet av en ny hemsida enbart för rörligt material och olika typer av videor för att inkludera partners och fans. Utöver detta har arbetet bidragit till att utveckla exempelvis egna intervjuer i pauserna utöver TV-avtalet.

*“Det har också gjort att vi har fått jobba hårdare med alla våra kanaler och där tycker jag att det har blivit en utveckling som vi sedan har hållit i”*

En annan innovation var ett digitalt 50/50-lotteri som innebar att en partner var digital matchvärd vid respektive hemmamatch när fansen inte kunde vara på plats i arenan. Alternativet öppnade upp för klubben att betala tillbaka till partners i form av exponering samtidigt som det gav klubben vinst eftersom att fansen swishade in pengar för att kunna delta i utlottningen. Det utvecklades bättre relationer i och med att lotteriet gynnade alla parter.

*“Företaget fick extra exponering och vi kunde attrahera våra supportrar att fortsätta köpa stödbiljetter där det fanns chans att vinna någonting varje match - det blev som en rolig grej”*

#### 4.5.4 Samarbete inom SHL

SHL-klubbarnas samarbete har varit starkt under pandemin där klubbarna hade stor nytta av varandra. Däremot fanns det delar som klubben i fråga inte ville använda sig av utifrån det som kom fram under möten mellan klubbarna. Klubben tog med sig lärdomar kring ett par idéer men

implementerade inte dessa eftersom idéerna inte stämde överens med vad klubben ville åstadkomma framöver.

*“De flesta klubbarna jag har pratat med så är det ingen som har hemlighållit någonting, utan alla har varit väldigt öppna med såhär gör vi. Det fungerar hos oss men det kanske inte fungerar hos er, men ni kan testa om ni vill”*

#### 4.5.5 Varumärkesbyggande

Klubben ansåg ha bättre koll över organisationen och upplevde att varumärket har stärkts, mycket tack vare ett digitalt förhållningssätt då byggandet av varumärket genomfördes online. Vidare utförde klubben korrekta saker under pandemin för att stärka varumärket eftersom företag och partners tänkte till en extra gång under dessa svåra tider.

*“Det jobbar vi fortfarande ganska hårt med, att fortsätta bygga vidare på varumärket och egentligen vilken väg vi vill fortsätta gå”*

Sammanfattningsvis var engagemanget för varumärket och varumärkesbyggandet starkt under pandemin. En förklaring till detta var att partners ville engagera sig men under korrekta förutsättningar, vilket mynnade ut i att klubben behövde tillgodose dessa behov.

*“Jag tycker att man märker att man är mer noggrann i hur man ska synas, hur samarbetet ska se ut och på vilket sätt man investerar sina pengar”*

#### 4.6 Sammanfattande tabell

Nedan följer en sammanfattande tabell över det viktigaste som framkom av intervjuerna. Många av begreppen som listas hänger ihop medan vissa skiljer sig från respondent till respondent och bedöms vara en intressant aspekt i klubbarnas olika hantering av situationen.



Tabell 3. Sammanfattande begrepp för respektive respondent som har framkommit ur empirin.

<i>Respondent</i>	<i>Sammanfattande begrepp</i>
Respondent ett	Svängningar, publiktapp, digital kommunikation, ökning av antal sponsorer, liten innovation, SMS och digitala erbjudanden, temporär situation, transparens mellan SHL-klubbar, stärkt varumärke
Respondent två	Svängningar, publiktapp, uppskattning mot partners, inbound marketing, starkt samarbete inom SHL, litet utbyte av idéer, stärkt varumärke, personlighet mot partners
Respondent tre	Intäktstapp, publiktapp, kostnadshantering, bibehållande av relationer, öppen kommunikation, matlådor, satsning på sociala medier, flera idéer SHL-klubbarna emellan, pausat varumärkesbyggande
Respondent fyra	Oro kring ekonomi, publiktapp, öppenhet mot partners, flera digitala innovationer, sociala medier, nätverksapp, aktivt samarbete i SHL, helheten viktig för varumärkesbyggande
Respondent fem	Omprioritering av kommunikation, publiktapp, öppenhet och transparens, ny hemsida, digitalt 50/50-lotteri, framgångsrikt samarbete mellan SHL-klubbarna, inget användande av andras idéer, stort engagemang för varumärkesbyggande

## 5. Analys

### 5.1 Pandemins påverkan på SHL-klubbar

Vårt empiriska material visar att klubbarna snabbt tvingades att anpassa sig till publiktappet och den nya ekonomiska situationen som pandemin medförde. Något som konstaterar denna situation var det som respondent två och respondent tre sade, nämligen att deras respektive klubb förlorade 25% av all omsättning samt 90% av alla rörliga intäkter. Detta innebar att hårt arbete krävdes för att säkerställa klubbarnas överlevnad där kostnadshantering var en nyckelfråga för klubbarna. Det går att koppla detta till det som Shen et al. (2020) pekar på för företag under pandemin och mer specifikt till de negativa konsekvenserna med att arbetssättet modifierades. Respondent ett sade att de tvingades reducera all kommunikation medan respondent två förklarade att det hela tiden behövde kommuniceras kring ändrade besked. Detta visar tydligt på att arbetssätten förändrades med situationen där till exempel kommunikationen påverkades negativt till en början, mycket på grund av förlorade intäkter. En annan aspekt som Shen et al. (2020) trycker på är gällande de regler och restriktioner under pandemin som påverkade flertalet olika aspekter. Som nämnt ovan påverkade dessa restriktioner att ingen publik fick komma till klubbarnas arenor, vilket orsakade en försämrad ekonomi samt hantering av kommunikationen hos klubbarna inledningsvis.

Det går att se en likhet mellan teori och det empiriska materialet i och med att pandemin tvingade samhället och klubbarna till en förändrad situation. Detta blir tydligt mot det publiktapp som uppstod där respondenterna pekade på att publiktappet har påverkat klubbarna i en negativ riktning eftersom fler regler och restriktioner sattes upp. Detta stämmer överens med tidigare forskning där företag hade svårt att reagera på grund av restriktionerna (Arslan et al. 2021; Strategic Direction 2021). Informationen går även i linje med det som Shen et al. (2020) beskriver kring att pandemin har en negativ påverkan i vissa avseenden som exempelvis lägre intäkter. Detta stärks av det respondent fyra sade gällande att pandemin slog hårt mot klubben och påverkade flera aspekter, däribland ekonomin. Det är därför naturligt att konstatera att SHL-klubbarna påverkades av pandemin på ett liknande sätt som andra företag i näringslivet.

I likhet med Shen et al. (2020) påvisar det empiriska materialet att det är viktigt att fokusera på säkerheten och tryggheten för anställda. Respondent två och respondent tre var tydliga med att

det har givits möjligheter till klubbens anställda att arbeta hemifrån för att dessa skulle känna sig trygga trots situationen. Detta är i linje med det Naidoo (2010) menar kring att ledningen måste vara mottagliga mot anställda för att fortsatt upprätthålla en hög prestationsnivå trots en kris. Aspekten anses vara viktig för att SHL-klubbarna inte skulle drabbas hårdare ekonomiskt i förhållande till vad de redan hade gjort. Att som klubb visa upp en mottaglighet och olika möjligheter för sina anställda anser vi har varit en framgångsfaktor för att behålla motivationen och produktiviteten.

En annan aspekt som är värd att analysera är det som har inneburit starkare samarbeten med partners för SHL-klubbarna på grund av pandemins långvarighet. Detta resonemang tydliggjordes i respektive intervju, men respondenterna förklarade väl varför detta uppstod. Kort sammanfattat innebar det att partners förstod hur viktiga deras insatser var när publikintäkterna hade försvunnit, vilket är en intressant parameter i sig. Ett antagande kan vara att ett flertal partners också upplevde ekonomiska svårigheter under pandemin. Däremot har företagen insett hur stort värde dessa bidrag hade både för klubbarna samt för företagens digitala exponering. Resonemanget går emot det som Shen et al. (2020) diskuterar kring att intressenter inte vill investera under pandemin. Respondent två stärkte även att klubben nu har en starkare partnersida trots pandemins påverkan. Klubbarna motbevisar dessutom det som Strategic Direction (2021) tar upp kring svårigheterna att behålla utbyten med partners. Hanteringen av pandemin från klubbarnas perspektiv kan därmed analyseras till att ha utvecklats och förbättrats för att lyckas tillgodose de ekonomiska behoven.

## 5.2 Relationsmarknadsföring

Föregående avsnitt analyserade att pandemin inte har påverkat klubbarna i en så pass stor negativ ekonomisk kontext som det först kan uppfattas, och detta tar sin grund i en välfungerande relationsmarknadsföring. En återkommande röd tråd som påvisades i både teori och hos respondenterna var antalet kanaler som behövs för att klara av att hantera relationsmarknadsföringen. Respondenterna tre och fyra förklarade att sociala medier användes i kombination med mail och telefon. En användning av digitala kanaler var även synonymt hos övriga respondenter där respondent fem förklarade att det fungerade som ett verktyg för att bevisa öppenheten. Strategin anses ha varit positiv eftersom de flesta klubbar kom närmare sina

partners och fans med en tydlig och rak kommunikation. Något som stärker antagandet är det Grönroos (2004) menar att användningen av flera olika kanaler utvidgar och påverkar relationerna i positiv riktning. Som klubb går det inte enbart att förlita sig på exempelvis sociala medier, utan det måste finnas ytterligare kommunikationskanaler som SMS, telefonsamtal eller mail. Nuförtiden använder stora delar av samhället någon form av social media, men för att täcka flera målgrupper måste de aktivt arbeta med andra former av medier och exponering. Detta har bevisligen manövrerats av respondenterna på ett framgångsrikt sätt där SHL-klubbarna var lyckosamma med att behålla och skapa relationer till såväl partners som fans.

Respondenterna var eniga om att befintliga relationer och avtal skulle hedras och premieras då klubbarna och deras partners förstår vad de får i utbyte av varandra. Det skapar i sin tur mer lönsamma utbyten och samarbeten på sikt (Grönroos, 2004), vilket bevisar på faktorn om varför SHL-klubbarna lyckades stärka sina partnersidor. En annan faktor som påvisades var behandlingen av partners på ett tillfredsställande vis under pandemin. Respondent två var noga med att likställa partnerförsäljning med relationsförsäljning, och där har det kärvänliga och trevliga varit möjligt att uppnå trots telefonsamtal och digitala möten. Detta resonemang går även ihop med Obal och Gao (2020) som beskriver detta som viktigt för att bygga partnerskap. Resonemanget gestaltar även det respondent tre uttryckligen menade i form av att klubben i fråga valde att agera förstående internt för att bygga partnerskap. Följaktligen uttryckte sig detta praktiskt i att de erbjöd anställda att arbeta hemifrån, vilket många andra företag gjorde under pandemin. Samtidigt går det att se en antydning till en flexibilitet i och med att SHL-klubbarna kontaktade sina partners och visade upp en ödmjukhet. Vissa klubbar beslutade att partners fick välja hur de ville agera kring exempelvis ekonomiska bidrag och utbyten. Detta resonemang ger i sin tur en inblick i att ett sympatiskt och externt handlingsätt hjälper till att bygga hållbara partnerskap.

Vårdandet av relationer är viktigt beroende på hur länge en partner har samarbetat med respektive klubb. Respondenterna i fråga var tydliga med detta där kontakten mellan klubbarna och partners faktiskt förbättrades på grund av pandemin tack vare att en tätare kontakt och större förståelse mellan varandra skapades. En större förståelse antas ha uppstått mellan SHL-klubbarna, partners och fans under pandemin tack vare att klubbarna visade upp en transparens.

Detta tar sin yttring i det respondent tre påpekade gällande att de partners och fans som klubben har påvisade ett stort tålamod och en hög grad av förståelse. Kvaliteten av relationerna ökade som sagt under pandemin, vilket är i likt det som Hennig-Thurau (2002) menar gällande att det är ett måste att vara sina partners till lag i största mån.

En annan likhet som uppstod mellan teori och det empiriska materialet är det Grönroos (2004) redogör som holistiska kunder, vilket kan appliceras vidare till partners. Med detta vill vi fastslå att partners söker allt fler helhetslösningar och inte enbart att få synlighet via matcher och medier. Detta går att se i det som respondent ett uttryckligen menade. Personen förklarade att klubben hade visat upp andra typer av exponeringsmöjligheter för partners och ur en sådan synvinkel frångått det som stod i kontrakten. Detta bedömdes från båda parter vara likvärdigt samt godtagbart på grund av den rådande situationen, vilket stärker den förståelse som påvisats. Med detta i beaktande har partners, av vad studien sett, varit nöjda med andra typer av kompensationer. Detta möjliggör en analys som leder till att partners kan framstå som holistiska genom att inte enbart söka efter ekonomi eller synlighet med hänsyn till att informationen påvisar att partners är flexibla.

### 5.3 Innovativ relationsmarknadsföring i pandemin

En intressant detalj att analysera kring aspekten innovation är det som respondenterna syftade på att förändra sina metoder att nå ut till partners och fans med tanke på de skiften som pandemin medförde. Detta gjordes för att stärka marknadsföringen samt relationsbyggandet. Respondent tre underströk att klubben i fråga valde att sälja matlådor från restaurangen i arenan till åskådare som de fick ta hem för att behålla den känsla som arenan bidrog med. Det ses som ett försök till att skapa värde när det inte gick att komma till arenan, vilket visade sig vara positivt med hänsyn till den feedback klubben fick. En annan aspekt som ändrades i en klubbs strategi var fenomenet inbound marketing som respondent två förde på tal. Utvecklingen påbörjades under pandemin och visade sig bli lyckosam i och med att försäljningen ökade. Likaså var nätverksappen en vital del i att bygga relationer med partners och öka försäljningen enligt respondent fyra.

Sammantaget använde klubbarna sina normala marknadsplaner och justerade ett par aspekter för att hantera pandemins svårigheter. Detta överensstämmer med det som Wang et al. (2020) diskuterar för att fortsatt prestera under pandemin. Studien har sett att SHL-klubbarna till stora

delar bevarat sina tidigare strategier och marknadsplaner för att istället utveckla vissa specifika delar för att möta de behov som uppstod. Kombinationen anses vara framgångsrik och bör appliceras i framtiden, även om det inte är en pandemi som är i vägen.

Respondenterna påvisade att klubbarna haft en jämförelsevis lyckosam period under pandemin med hänsyn till den initiala ekonomiska motgången. Den information som Medrano och Olarte-Pascual (2016) anser om att ha bra kunskap om omvärlden ställs i jämförelse mot den ökade digitala exponeringen som respondenterna ansåg vara betydelsefull. Respondent fem förmedlade att rörligt material kan kopplas till en utveckling av digital exponering. Ett utökande av olika sociala medier, som respondent tre pekade på, anses vara en faktor för att lättare förstå omvärlden och därmed möjligheterna till exponering. Följaktligen är det av värde att vara insatt kring vad som händer runt klubben för att potentiellt använda sig av olika verktyg som sociala medier för att utvidga exponeringen till olika nivåer. Det går därmed att se ett samband mellan det empiriska materialet och det som Shen et al. (2020) tar upp i form av att ta tillvara på den digitala trend som pandemin medförde.

En till aspekt som behandlar området är att respondenterna visade på en ökning av utbyten och relationer online, vilket var på grund av att befolkningen tvingades leva hemma under lång tid. Det ställde krav på SHL-klubbarna att vara flexibla och innovativa för att genomleva pandemin. Denna empiri går i likhet med faktorer som Wang et al. (2020) anser som vitala att ha i åtanke. I detta avseende kan det kopplas till respondent tre och dennes tankar om soffbiljetter, vilket majoriteten av respondenterna också använde sig av. Detta antas vara en form av innovation då det var första gången som konceptet applicerades. En annan definition av förändring var det digitala 50/50-lotteri som enligt respondent fem innebar en form av exponering för såväl partners som klubben. Aspekten var positiv för att bygga relationer online eftersom lotteriet attraherade fans att köpa stödbiljetter. Vi anser att klubbarna lyckades väl där de tre parterna kunde inspireras av såväl soffbiljetterna som lotteriet och samtidigt komma varandra närmare tack vare relationsbyggandet.

Ett perspektiv som respondenterna tryckte på var kommunikationen under hela perioden. Klubbarna har visat upp en trovärdighet gentemot partners och fans tack vare en utveckling av

sina kommunikationssätt. Respondenterna ett och fyra var tydliga med att telefon, mail, SMS och sociala medier var bra tillvägagångssätt under pandemin. Att ha flera kommunikationsmedel till sitt förfogande är en fördel där tidigare forskning visar att det är till hjälp för att fortsatt behålla och bevara relationer (Lin et al., 2010). En påföljd av kommunikationen har varit betydande för klubbarna, både för att hålla partners och fans nöjda men även för att effektivisera och se möjligheter trots situationen. Detta är något som teorin även påvisar vara av stor vikt i kriser där det behövs en utveckling av kommunikation för att behålla effektiviteten (Ang, 2001; Arslan et al., 2021; Lin et al., 2010; Strategic Direction, 2021). Användningen av sociala medier är en naturlig del i dagens samhälle där studien ser det som något positivt att SHL-klubbarna applicerade flera olika koncept för att utveckla sina tillvägagångssätt att kommunicera ut nyheter och uppdateringar.

Crick och Crick (2020) anmärker mot att det är svårare att vara synlig under pandemin. Det går i sin tur att analysera mot det empiriska materialet eftersom majoriteten av respondenterna menade på att det var relativt lätt att marknadsföra sig samt skapa synlighet trots pandemins påfrestningar. Klubbarna anammade olika sätt för synligheten där respondent fyra sade att klubben använde sig av "behind the scenes"-reportage samt kontinuerliga studioinslag med personer inom klubben. Dessa inslag ökade synligheten och möjligheterna att fortsatt bibehålla kontakten med partners och fans. Detta får i sammanhanget anses vara en viktig detalj i hur klubbarna arbetat med att förändra och innovera sig med olika typer av synlighet och aspekter gällande kommunikation.

## 5.4 Samarbete inom SHL

Något det empiriska materialet indikerade var viktigt för att samarbetet inom ligan SHL skulle fungera var kompetens- och resursutbytet mellan SHL-klubbarna. Respondent ett förklarade att klubbarna hade möte med varandra samt ligan SHL nästan varje vecka. Innebörden blev en möjlighet att stärka klubbarna ur perspektivet att de inte behövde avsätta resurser och kapital för att förändra och stärka befintliga relationer mer än nödvändigt. Denna information är dessutom i linje med tidigare forskning (Crick & Crick, 2020; Strategic Direction, 2021). Detta stöds av att klubbarna delade olika idéer mellan sig av den anledningen att bistå varandra i den pandemi som var. Några klubbar valde att inte använda sig av dessa idéer eftersom de ansåg att detta inte

passade in hos dem som klubb eller att idéerna inte var genomförbara rent geografiskt. I beaktande av detta går det att tyda att ett samarbete mellan klubbarna har funnits men där implementeringen av idéerna skiljde sig från klubb till klubb.

En annan aspekt som har påvisats är att samarbetet inte har varit skadligt för klubbarna, men däremot går det att reflektera om för lite samarbete kan innebära en problematik för klubbarna att fortsätta utvecklas. För lite samarbete kan enligt Crick och Crick (2020) innebära att det blir svårt att tillskansa resurser och utveckla sig, men frågan är om antagandet går att koppla mer till näringslivet. Som empirin visade har SHL-klubbarna arbetat nära varandra för att sedan inte implementera idéer som kom fram. Däremot lyckades alla respondenter som ställde upp att tillfredsställa sina resursbehov, vilket gör att vi kan anta att begreppet cooptition är mer applicerbart för näringslivet. Studien var i stånd att uttyda en önskan om att samarbetet skulle fortsätta mellan alla klubbar där det enligt respondent tre har blivit skillnad på bemötandet under senare år. Det går sedan att utveckla den vitala del som samarbeten innebär där motiveringen blir att klubbarna är starka tillsammans samt besitter egenskaper att klara av kriser gemensamt. Respondenterna instämde i stora drag med detta resonemang. Utifrån detta blir antagandet att klubbarna kommer fortsätta samarbeta på olika vis för att hantera framtida kriser genom ett starkt stöd till varandra.

## 5.5 Varumärkesbyggande

En majoritet av respondenterna ansåg att respektive klubbs egna varumärke har stärkts under pandemin i och med att de upplevde att klubbarnas image ökade. Respondent två påvisade detta genom påståendet att de har stärkt aktierna hos sina närmaste partners och därmed ökat såväl förtroendet som värdet för varumärket. Kahuni et al. (2009) menar att överföringen av image är en av grundpelarna för ett framgångsrikt varumärkesbyggande vilket gör aspekten viktig. Empirin och teorin går i linje med varandra, vilket stöder tanken om att överföring av image är en faktor att beakta för såväl sportorganisationer som företag. Pandemin hindrade en del aspekter för klubbarna, men överföringen genomfördes trots dessa parametrar med gott resultat. Vissa respondenter ansåg att imagen och varumärkesbyggandet hade stått sig starkt under pandemin med hänsyn till att de inte hade arbetat aktivt med att bygga varumärket. Bland dessa ingick respondent tre som ansåg att varumärkesbyggandet hade pausats något. Något intressant att



beakta är varför varumärket stärktes trots att processen för att uppnå detta inte var lika aktiv. Det är inte säkert att det som Hajli et al. (2017) förklarar med att varumärkesbyggande kontinuerligt utvecklas när två parter arbetar tillsammans för ömsesidig vinning är den centrala faktorn. Resonemanget har istället en koppling till varför varumärket har stärkts trots att klubben i fråga pausade arbetet kring detta. Finns det en öppenhet och transparens mot partners går det att behålla ett stabilt varumärkesbyggande även om fokus inte är på att utveckla varumärket.

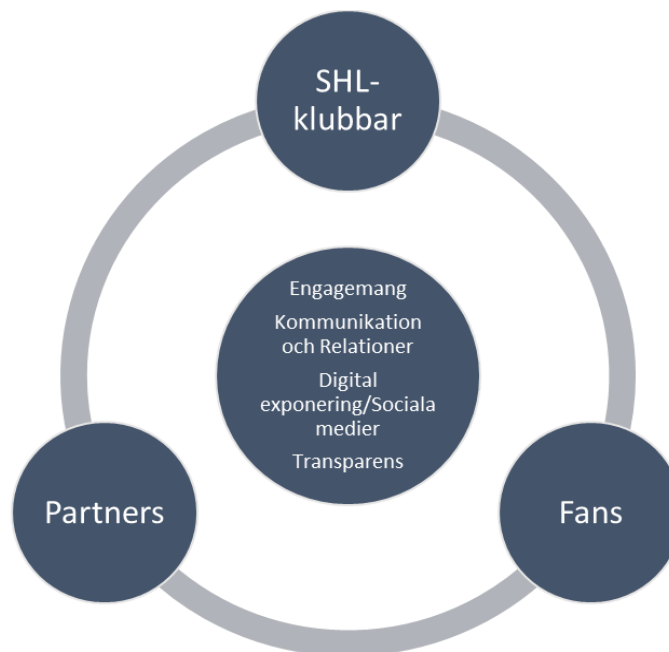
Alla respondenter ansåg att engagemanget har varit starkt hos partners trots svårigheterna, vilket får ses som positivt. Det kan tolkas till att samarbeten återigen är av stor vikt där engagemang behövs för att bygga varumärken ihop och på sådant vis föra över image mellan varandra. Detta leds vidare till att det empiriska materialet liknar teorin i form av det som Kahuni et al. (2009) och Hajli et al. (2017) syftar på är centralt, det vill säga att ha interna och externa faktorer som hjälper till på både kort och lång sikt. Med tanke på att pandemin inte tillät partners att få vara på plats i arenan har klubbarna istället fått utforska andra möjligheter tillsammans. Det går därmed att notera hur respondenterna arbetade och arbetar långsiktigt kring att utveckla alternativa sätt för att bygga varumärken med sina partners.

För att utveckla resonemanget ovan bör det förstås att något som normalt stärker engagemanget för partners att vilja bidra är aspekten att träffa varandra ansikte mot ansikte och hälsa på spelare. För att fortsatt driva utvecklingen av varumärket framåt har klubbarna varit noggranna med att förhålla sig till regler och visa upp en ödmjukhet mot partners. Detta blir en intressant detalj utifrån det perspektiv som Wang et al. (2020) påvisade om onlinemöten. Trots att fysiska möten var svåra att utföra hade klubbarna förmågan att fortsätta bygga upp starka varumärken och utveckla dessa. Ett utvecklande av detta blir mot engagemang och den image som behöver överföras enligt Kahuni et al. (2009), men även till det som Strategic Direction (2021) menar på gällande olika typer av mål. Klubbarna lyckades med en form av överföring kring sin image till partners med hjälp av långsiktiga och kortsiktiga mål samt en öppenhet mot partners via onlinemöten. Resonemanget leds vidare mot det engagemang som inte har funnits på vissa håll hos både partners och fans, det vill säga att det går att uttyda en skillnad från det empiriska materialet mot teorin och det som Hajli et al. (2017) påstår att det måste finnas ett engagemang. Även om engagemanget ibland har varit svagare går det att se att varumärket hos klubbarna har

stärkts, vilket respondent två också påpekade där sportsliga framgångar inte har varit till belåtenhet resultatmässigt. Den lokala förankringen har i stora drag varit en större faktor för att öka engagemanget i förhållande till det sportsliga, vilket får ses som en intressant aspekt i det hela.

Klubbarna lyckades med att stärka sina varumärken utifrån det studien har kommit fram till, vilket får anses vara av intresse trots den pandemi som påverkade. Detta tyder på en stor dragningskraft hos klubbarna i sig själva som i sin tur utgör en intressant punkt. Som en avslutande tanke förklarade respondent fyra att klubben i fråga har ökat sitt medlemsantal under pandemin. Denna aspekt pekar på ett starkt varumärke där ett antagande kan vara att klubben har varit framgångsrik med varumärkesbyggandet under pandemins gång trots att mycket tvingades vara digitalt.

## 5.6 Sammanfattande modell



*Figur 3. Konceptualisering av analysen för påvisande av hur allt hänger ihop.*

Den modell som har tagits fram påvisar att ett trepartsförhållande mellan SHL-klubbarna, partners och fans har varit i fokus under pandemin. SHL-klubbarna kunde inte enbart förlita sig på den ena parten för att lyckas ekonomiskt, och där visade analysen att det fanns ett samband och ömsesidigt beroende från respektive part. Vi identifierade dessutom ett antal centrala begrepp som var i fokus under pandemin, vilka kan utläsas i den innersta cirkeln av modellen. Dessa begrepp diskuteras djupare i kommande diskussionskapitel.

## 6. Diskussion och slutsats

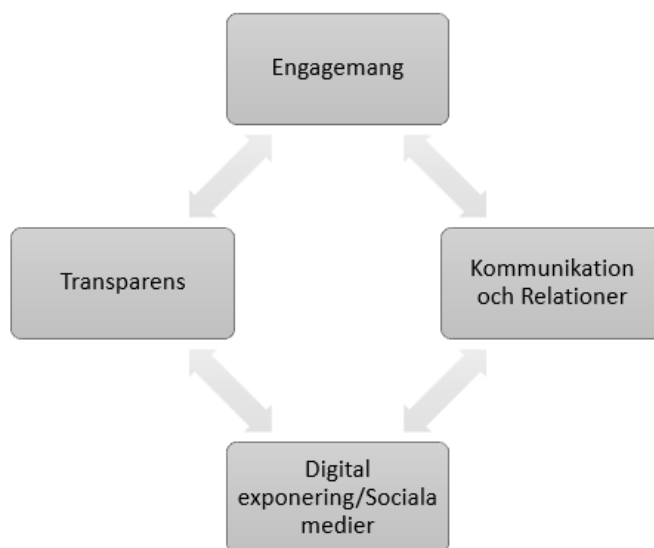
### 6.1 Återkoppling till forskningsfrågorna

Frågeställningarna presenteras på nytt för att påminna om vad studiens huvudsakliga utgångspunkt var samt för att få en tydligare insikt kring det ämne som diskuteras och eftersträvas att förstås.

- *Hur har SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring bidragit till en införskaffning av ekonomiska medel under covid-19-pandemin?*
- *På vilka sätt har SHL-klubbarna utvecklat och förändrat sin relationsmarknadsföring under covid-19-pandemins gång?*

### 6.2 Diskussion

Den information som analysen påvisar leder vidare till en diskussion med figur tre i fokus där modellen påvisar hur begreppen länkas samman. Som det går att utläsa var sambanden mellan SHL-klubbar, partners och fans viktiga i pandemin för att möjliggöra ett säkerställande av resurser, överlevnad samt ett bibehållande av relationer. Diskussionen kring den betydelse som partners och fans har haft för SHL-klubbarna bör därför antas ha haft stor betydelse. Det ska understrykas att relationerna har stärkts, vilket är en intressant faktor och aspekt kring helheten trots pandemins stävande av fysiska relationer mellan SHL-klubbar, partners och fans. För att ytterligare utvidga detta går det att diskutera den brygga som SHL-klubbar utgör mellan partners och fans. Detta går inte att explicit sätta ord på med hjälp av det empiriska materialet och analysen, men figur tre visar graden av denna betydelse. Med detta menar vi att sambanden mella dessa parter fungerar som en riktlinje för hur en SHL-klubb kan agera i kriser, det vill säga vara en pelare för synlighet mellan partners och fans. Studien har lyckats besvara båda frågeställningarna utifrån den information som har framkommit. De centrala begreppen i figur tre visas upp nedan och diskuteras mer ingående innan en slutsats kan framföras.



*Figur 4. Modell som visar samband mellan de viktigaste begreppen.*

### 6.2.1 Engagemang

En fortsättning som leder diskussionen framåt till går att koppla till figur fyra. Det går med hjälp av empirin och analysen se hur mycket SHL-klubbarna har arbetat med att utveckla sin relationsmarknadsföring under pandemin, och med detta sagt har engagemanget från både klubbarna, partners och fans varit påtagligt. Detta var en förutsättning för att driva marknadsföringen och varumärket framåt. Perspektivet påvisar en intressant aspekt eftersom det går att se samband med teorin där engagemang förklaras som en av de viktigaste punkterna att anamma.

### 6.2.2 Kommunikation och Relationer

SHL-klubbarna har som tidigare påvisats arbetat med kommunikation och relationsskapande aktiviteter i stor omfattning trots det läget som var, vilket i korta drag innebar att kommunikationsdelen var högt prioriterad. Studien kunde urskilja att onlinemöten har skapat en viss irritation hos respondenterna, men inte till den grad att det har varit ogynnsamt utan att det snarare har stärkt punkten om att relationer naturligtast skapas ansikte mot ansikte. Processen skapade moment som har tagit en del resurser och förhindrat en del aktiviteter hos SHL-klubbarna. Figur fyra påvisar det respondenterna sade, och enligt dem samt det studien påvisar var det på många håll stärkta varumärken. Utöver detta behövde SHL-klubbarna även påvisa en transparens mot partners och fans genom att uppdatera kring de förändringar som uppstod under

pandemin. Regeländringarna bidrog till att studien kunde se ett ökat behov av att snabbt använda sig av olika kommunikationsmedel med ett syfte av att fortsatt skapa värde.

Relationerna vårdades noggrant där klubbarna prioriterade kommunikationen genom hela pandemin. Detta anses som en viktig aspekt i analysen, och detta samband framkom redan under den första intervjun och stärktes sedan av resterande respondenter. Fokus var på det digitala med tanke på de restriktioner och förändringar som hela tiden förekom där det framkom att en utveckling kring den digitala kommunikationen behövde vara i fokus. Klubbarna var snabba med att utveckla metoder för att bibehålla samt fortsatt lyckas skapa relationer eftersom pandemin växte sig allt större, till exempel via soffbiljetter, en nätverksapp eller ett digitalt lotteri. Detta påvisar även ett värde av att utveckla klubbens metoder där figur fyra är ett exempel på detta samband, vilket i grunden anses som en utveckling av relationsmarknadsföringen i aspekten gällande värdeskapande. Resonemanget går även att koppla till hur SHL-klubbarna lyckades införskaffa ekonomiska medel trots pandemin.

### 6.2.3 Digital exponering/Sociala medier

Diskussionen inom denna förgrening behöver beaktas med engagemang och kommunikation i tanken där begreppen till stora delar är sammanlänkade. Utifrån detta var studiens antagande från början att kommunikation är en viktig grundpelare för att exponeringen ska utvecklas, vilket stärktes av det som påvisats av tidigare forskning. Denna variabel lade respondenterna energi på ur ett perspektiv av att nå ut till partners och fans, men även för att fullgöra sina förpliktelser mot partners. Variabeln i fråga har även nyttjats av anledning att nå ut till fans för att få dem att känna samhörighet med klubben även om de inte kunde vara på plats fysiskt. Den digitala exponering som har använts är ett tydligt påvisande av den brygga som SHL-klubbar agerar som eftersom det blir ett sätt att möjliggöra en synlighet. Uttryckligen är detta ett viktigt steg i processen för att lyckas med relationsmarknadsföring under pandemin men även kriser överlag.

## 6.2.4 Transparens

För att denna typ av process ska vara på en utvecklande nivå behöver det existera en stor transparens i allt klubbarna gör. Empirin som behandlar detta tema konstaterar att SHL-klubbarna fick lov att vara mottagliga mot sina partners och deras önskemål. Frågan kan med andra ord diskuteras om vilket samarbete som har störst behov. Med detta menar vi att SHL-klubbarna var i ett större behov av kapital till skillnad mot sina partners som besitter andra egenskaper. Det respondenterna påvisade i intervjuerna är en transparens mot var i näringskedjan de befinner sig, nämligen att de bedriver verksamheter av underhållning och möjligtvis inte livsnödvändiga produkter för samhället. Studien såg även tecken på partners givmildhet där innovativa lösningar av annat värde istället för rent kapital förekom, vilket också gav ett bidrag till SHL-klubbarnas chanser att bekämpa de ekonomiska svårigheterna. Transparens var även framträdande hos SHL-klubbarnas fans där dessa valde att efterskänka sina biljetter eller köpa andra typer som exempelvis soffbiljetter för att fortsatt stödja sin klubb och hjälpa densamma till att konkurrera och skapa möjligheter. Transparensen har därmed inte enbart funnits i klubbarna utan även i trepartsförhållandet.

## 6.3 Slutsats

Innan studien kan nå fram till en rimlig slutsats är det viktigt att förstå vad arbetet faktiskt syftade att undersöka. Studiens syfte var att ge en övergripande bild och ökad förståelse för SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring mot fans och partners under covid-19-pandemin i ett försök att se en koppling mellan denna relationsmarknadsföring och klubbarnas ekonomi. Utöver detta syftade studien till att se hur SHL-klubbarna har innoverat och förändrat sin relationsmarknadsföring under covid-19-pandemin. Med detta förtydligande, frågeställningarna presenterade samt det material som samlats in och analyserats går det att dra befogade slutsatser.

När det berör syftet om att ge en övergripande bild och ökad förståelse för SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring under pandemin anser studien att detta har framkommit och presenterats. Empirin och analysen mynnade ut i figurerna tre och fyra som behandlade att klubbarna fokuserade mycket på kommunikation med partners och fans samt att undersöka nya metoder för att skapa värde. Detta för att fortsatt vårda relationerna och behålla en transparens i

situationen som inträffade. Det intressanta som dessutom gick att se utifrån detta var att flera av klubbarna som deltog i studien upplevde en förbättring på partnersidan trots det initiala publiktappet och den tuffa ekonomiska tiden. Två av respondenterna var öppna och tydliga med att deras respektive klubb faktiskt har växt på partnersidan trots att pandemin har pågått, vilket påvisar ett samband mellan en fungerande relationsmarknadsföring och en förbättring gällande klubbarnas ekonomi.

Frågeställning nummer två går också att besvara med det som figurerna tre och fyra påvisar där det har framkommit att SHL-klubbarna har innoverat och utvecklat sin relationsmarknadsföring. Detta är en utveckling från föregående frågeställning för att ge ytterligare djup till vad klubbarna etablerade för att aktivt utveckla sin relationsmarknadsföring och därmed värdeskapandet. Något som stärker behovet av innovationer går bland annat att se i det som respondent två adapterade i form av inbound marketing samt gällande det digitala 50/50-lotteri som respondent fem tog upp, vilket skapade värde för både partners och fans. En annan innovation som var mer riktad mot partners var den nätverksapp som respondent fyra förde på tal och som redan har visat sig bidragit till förbättrade relationer och byggandet av dessa. Sammantaget har studien med hjälp av figurerna konstaterat flera olika strategier på hur respektive klubb har innoverat och utvecklat sin relationsmarknadsföring under pandemin.

## 6.4 Studiens bidrag

För att påpeka det praktiska bidraget är detta mer riktad mot SHL-klubbar och hur dessa kan överleva kriser likt pandemin, men även mot andra organisationer som arbetar med elitidrott. Studien kom fram till att en fungerande relationsmarknadsföring samt innovationer kring detta har hjälpt SHL-klubbarna att överleva ekonomiskt under pandemin, och därmed faller det sig naturligt att bidraget hämtas utifrån denna aspekt. Det är väsentligt att kommunicera och skapa värde med partners trots en svår situation, vilket i sin tur kan att leda till förbättrade utsikter i framtiden.

Kring den mer teoretiska parametern har studien förslag på förbättringar till kommande arbeten inom samma ämne eftersom det teoretiska bidraget inte är synnerligen stort. Studien har enbart fokuserat på relationsmarknadsföringen inom SHL-klubbar, vilket endast är en liten del av den



svenska idrottsrörelsen. Det går därmed att utveckla framtida arbeten i olika riktningar där dessa förslagsvis kan utföras med en annan sport i fokus eller under en annan tid på året för att möjliggöra att fler klubbar ställer upp. En annan möjlig och intressant vinkel kan vara att undersöka detta fenomen inom företagsvärlden för att se om resultatet antingen liknar denna studie eller skiljer sig åt.

## 6.5 Samhälleliga och etiska aspekter

Den påverkan som studien kan besitta mot samhälleliga och etiska aspekter får inte glömmas bort. Det ska följaktligen påpekas att studien inte har haft en stor påverkan på samhälleliga och etiska aspekter i och med att syftet inte var att utgå från dessa faktorer. Däremot är det av intresse att reflektera hur samhälleliga aspekter påverkar och kan påverka framtiden. Kortfattat handlar det om hur denna information kan användas till att motverka framtida kriser eller liknande nedstängningar av samhället. En viktig del att beakta är den om idrottsrörelsen och dess påverkan den faktiskt har på det svenska samhället, det vill säga hur individer påverkas socialt när de inte har möjlighet att gå på ishockey på grund av restriktioner. Samtidigt spelar idrottsrörelsen en viktig roll för ungdomar och barn eftersom rörelsen bidrar till att dessa åldersgrupper motionerar. Frågan blir därmed vad som händer med dessa barn, ungdomar och medborgare när deras idrott exempelvis påverkas av en pandemi. Nästa led blir hur idrottsrörelsen påverkas av dessa samhälleliga aspekter med nedstängningar och regler samt hur SHL-klubbarna kan bidra i ett sådant fall. Detta beaktande kan således ge ett förslag till en diskussion om idrottens framtid och hur idrotten utvecklar sig när rörelsen influeras av krisers regelverk inom samhället. Sammanfattat innebär detta hur SHL-klubbarna kan förhålla sig till den pandemi som varit och hur de kan utvecklas med dessa samhälleliga aspekter för att bli mer motståndskraftiga i framtiden.

När det gäller de etiska aspekterna har studien först och främst förhållit sig till det grundläggande individskyddskravet som diskuterades i avsnitt 3.11. I enlighet med Vetenskapsrådet (2002) var det av stor vikt att informera deltagarna om studien och att inhämta samtycke för att inte hamna i en etisk problematik. Det krävdes också att uppgifterna om respektive respondent inte delgavs samt att dessa individer inte kunde identifieras. Studien valde därför att behandla all data anonymt vilket medförde att ingen klubb eller individ blev direkt påverkad. Detta var också i

linje med den respekt och ansvar som är synonymt med god forskningssed, både gentemot deltagarna men även för att vidare konsekvenser av studien inte ska vara problematiska (Vetenskapsrådet, 2021). I övrigt har inte några ytterligare etiska aspekter varit i fokus för studien med hänsyn till att forskningsområdet inte innefattade några punkter som kunde uppfattas felaktiga eller missvisande för deltagare och övriga parter. Denscombe (2017) menar att forskare inte får förvränga sanningen, och här har studien förmedlat korrekt och till stora delar liknande information från respondenterna för att stärka trovärdigheten. Detta har i slutändan stärkt studiens etiska aspekter i och med ett uppvisande av en objektivitet och öppenhet.

## Källförteckning

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod - En handbok* (2 uppl.). Liber.

Ang, S. H. (2001). Crisis marketing: A comparison across economic scenarios. *International Business Review*, 10(3), 263-284. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00016-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00016-6)

Arslan, A., Golgeci, I., Khan, Z., Ahokangas, P., & Haapanen, L. (2021). COVID-19 driven challenges in international B2B customer relationship management: Empirical insights from finnish high-tech industrial microenterprises. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2719>

Bergström, K. (10 november 2020). Nya SHL-avtalet värt fem miljarder kronor. *Sportbladet*. <https://www.aftonbladet.se/sportbladet/hockey/a/LnnK61/nya-shl-avtalet-vart-fem-miljarder-kronor>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Liber.

Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>

Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2019). *Research proposals: a practical guide* (2 uppl.). McGraw-Hill/Open University Press.

Denscombe, M. (2021). *The good research guide: research methods for small-scale social research projects* (7 uppl.). McGraw-Hill/Open University Press.

Dubois, A., & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Eriksson, L.T., & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande* (2 uppl.). Liber.

Fejes, A., & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys* (3 uppl.). Liber.

Folkhälsomyndigheten. (21 december 2021). *Flera nya åtgärder vidtas den 23 december när smittspridningen väntas öka*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/december/flera-nya-atgarder-vidtas-den-23-december-nar-smittspridningen-vantas-oka/>

Folkhälsomyndigheten. (10 februari 2022a). *Om viruset och sjukdomen*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/om-sjukdomen-och-smittspridning/om-viruset-och-sjukdomen/>

Folkhälsomyndigheten. (11 februari 2022b). *Folkhälsan i Sverige under covid-19-pandemin*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/covid-19-och-folkhalsan/>

Fyrberg Yngfalk, A. (2014). Sponsring ger föreningar svåra etiska problem. *Svensk idrottsforskning*, 23(3), 20-24.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *The Journal of Business & Industrial marketing*, 19(2), 99-113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>

Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *The Journal of Services Marketing*, 31(1), 16-19. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398>

Hajli, N., Shanmugam, M., Papagiannidis, S., Zahay, D., & Richard, M. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136-144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.026>

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research : JSR*, 4(3), 230-247. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>

Jepson Wigg, U. (2019). Att analysera livsberättelser. I A. Fejes & R. Thornberg (Red.). *Handbok i kvalitativ analys* (3 uppl., s. 255-272). Liber.

Kahuni, A. T., Rowley, J., & Binsardi, A. (2009). Guilty by association: Image 'spill-over' in corporate co-branding. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 52-63. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.1>

Larsson von Garaguly, J. (2016). *Vasaloppet - resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder: En studie om kommersialisering och professionalisering*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Lin, R., Chen R., & Kuan-Shun Chiu, K. (2010). Customer relationship management and innovation capability: An empirical study. *Industrial Management + Data Systems*, 110(1), 111-133. <https://doi.org/10.1108/02635571011008434>

Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: An application for Spain. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 404-417. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0048>

Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>

Nilsson, K. (27 december 2021). *SHL-klubbarna drabbas av mångmiljonsmäll*. Idrottens Affärer. <https://idrottensaffarer.se/kronikor/2021/12/shl-klubbarna-drabbad-av-mangmiljonsmall>

Obal, M., & Gao, T. (2020). Managing business relationships during a pandemic: Conducting a relationship audit and developing a path forward. *Industrial Marketing Management*, 88, 247-254. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.025>

Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance & Trade*, 56(10), 2213-2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>

SHL. (10 november 2020). *SHL och C More förlänger samarbetet fram till 2030*. <https://www.shl.se/artikel/r53bakhap-403dd/shl-och-c-more-forlanger-samarbetet-fram-till-2030>

SHL. (u.åa.). *Om SHL*. Hämtad 2022-02-18 från <https://www.shl.se/mer-om-shl/om-shl-ab>

SHL. (u.åb.). *Spelschema för SHL 2021/2022*. Hämtad 2022-02-18 från [https://www.shl.se/spelschema/SHL\\_2021\\_regular](https://www.shl.se/spelschema/SHL_2021_regular)

Sohlberg, P., & Sohlberg, B-M. (2019). *Kunskapens former - vetenskapsteori, forskningsmetod och forskningsetik* (4 uppl.). Liber.

Strategic Direction. (2021). Protecting cash flows during a major crisis: Effective marketing strategies for B2B SMEs. *Strategic Direction (Bradford, England)*, 37(2), 4-7. <https://doi.org/10.1108/SD-11-2020-0209>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [Broschyr].

[https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)

Vetenskapsrådet. (16 december 2021). *Etik i forskningen*. <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>

Ytterström, F. (6 januari 2022). Efter restriktionerna och publiktappet - Timrå IK:s klubbchef: "Tappar helt klart pengar". *Sundsvalls Tidning*. <https://www.st.nu/2022-01-06/efter-restriktionerna-och-publiktappet--timra-iks-klubbchef-tappar-helt-klart-pengar>

Zafari, K., Biggemann, S., & Garry, T. (2020). Mindful management of relationships during periods of crises: A model of trust, doubt and relational adjustments. *Industrial Marketing Management*, 88, 278-286. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.026>

## Appendix A - Informationsbrev

### **Förfrågan om medverkan i en kvalitativ studie gällande SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring under covid-19-pandemin.**

Hej!

Vi heter Arvid Yngvesson och Christoffer van Deetjen och är två studenter som i nuläget läser vår sista termin på Sport Management-programmet vid Högskolan Dalarna. Vi arbetar i detta nu med vår kandidatuppsats i företagsekonomi och har valt att undersöka hur SHL-klubbarna har använt sig av relationsmarknadsföring under covid-19-pandemin.

Studien syftar till att ge en övergripande bild för SHL-klubbarnas användning av relationsmarknadsföring under covid-19-pandemin samt att potentiellt se en koppling mellan relationsmarknadsföring och ekonomiska prestationer.

Vi tänker genomföra intervjuerna mellan vecka 14-16 där varje enskild intervju beräknas ta cirka 30 minuter. Planen är att genomföra intervjuerna via telefon, Zoom eller annat digitalt medel. Dessa samtal kommer också att spelas in och transkriberas, och detta inspelade material kommer naturligtvis raderas så fort uppsatsen är godkänd. Du kommer självklart att anonymiseras med tanke på GDPR.

Resultatet av studien kommer sedan presenteras inför övriga studenter och examinatorer där uppsatsen även kommer finnas tillgänglig i en databas via Högskolan Dalarna. Du och din klubb har även möjlighet att få ta del av uppsatsen genom att få en kopia utskickad om så önskas.

Anser du att någon annan inom föreningen är bättre lämpad att ställa upp på en intervju är vi givetvis tacksamma om du vidarebefordrar oss till denna person.

Kontakta gärna någon av oss så fort som möjligt med svar gällande medverkan.

Tack på förhand!



Arvid Yngvesson

[h18arvyn@du.se](mailto:h18arvyn@du.se)

070 363 23 76

Christoffer van Deetjen

[h19chrva@du.se](mailto:h19chrva@du.se)

072 715 28 21

## Appendix B - Intervjuguide

*Denna mall har använts som bas vid varje intervjutillfälle där frågorna i guiden har stöd från den teoretiska referensramen och de teman som finns beskrivna där. Varje intervju inleddes med en presentation av studien och information gällande samtycke för att säkerställa respondenternas ståndpunkt.*

### ***Pandemins påverkan på SHL-klubbarna***

- Beskriv i stora drag hur verksamheten och marknadsföringen har påverkats av covid-19-pandemin.
- Hur har personer på chefspositioner i klubben agerat internt med hänsyn till pandemin?
- På vilka sätt har stegen mellan klubben och sponsorer/partners ändrats i pandemin och vad har ni gjort för att hantera dessa förändringar?

### ***Hantering av relationer***

- Hur arbetar er verksamhet med marknadsföring i stora drag?
- På vilka sätt hanterar ni relationer med sponsorer och partners?
- Hur använder ni era kanaler (sociala medier/intervjuer/kommunikation) i samband med relationerna som skapas?
- Hur vårdar ni de relationer som finns och som förväntas uppstå?

### ***Innovativ hantering av relationer under covid-19-pandemin***

- Hur har ni hanterat relationerna under pandemin?
- På vilka sätt har ni arbetat med att införskaffa (ny) kunskap under pandemin?
- Hur har ni innoverat er hantering av relationer till sponsorer och partners med tanke på svårigheterna som pandemin förde med sig?
- Hur har ni arbetat och kommunicerat med sponsorer, partners och kunder för att lyckas med skapandet av relationer under pandemin?
- På vilka sätt har ni arbetat med tillit och ärlighet gentemot sponsorer och partners för att bibehålla relationer under pandemin?

### ***Samarbete med övriga SHL-klubbar***

- Hur har ni SHL-klubbar emellan arbetat tillsammans under pandemin för att dela med er av såväl resurser som kunskap till varandra?
- Kan du beskriva om detta samarbete med övriga SHL-klubbar har hjälpt er till att förbättra relationer med sponsorer och partners?
- På vilka sätt har detta påverkat verksamheten i övrigt?

### ***Varumärkesbyggande***

- På vilket sätt har ert varumärke påverkats av pandemin?
- Hur har pandemin påverkat klubbens image och partners vilja att bidra till en utveckling av såväl ert varumärke som sitt eget?
- Hur upplever ni att sponserers engagemang kring varumärkesbyggande har ändrats på grund av pandemin?