



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Från identitet till varumärkesstrategi

En kvalitativ studie om varumärkesarbetet i Allsvenskan och Superettan

Strengthen the brand - A qualitative research about Allsvenskan and Superettan

Författare: Tim Eklund och Jenny Nilsson

Handledare: Carin Nordström

Examinator: Bertil Olsson

Ämne/huvudområde: Företagsekonomi

Kurskod: FÖ2023

Poäng: 15 HP

Examinationsdatum: 2018-05-22

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 (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Förord

Efter en omtumlande tid med upp och nedgångar är vi äntligen i mål. Resan har varit lång och bitvis kantats av utmanande diskussioner som i efterhand lett till nya insikter. När vi känt oss förvirrade och inte vetat i vilken riktning vi ska fortsätta har vår handledare kommit med hjälpande råd. Därför vill rikta ett extra stort tack till vår handledare Carin Nordström. Genom arbetet har vi vuxit både som forskare och människor och med våra nyfunna kunskaper går vi nu lite mer insiktsfulla ut i arbetslivet. Ett stort tack också till våra opponenter för ert kritiska granskade och till våra respondenter för intressanta och givande svar.

Abstract

Studies has shown that sports organizations have become increasingly commercialized and professionalized, which have led them to work in a manner like a company and a profitable business. Allsvenskan and Superettan in Swedish elite football for men is no exception. Between the leagues there is promotions and relegation, and reports shows that the financial conditions in Superettan is worse. To attract stakeholders and not being dependent on the sporting success, a sport organization should build a strong brand. Corporate social responsibility is considered to create legitimacy and a good reputation for companies that work with it. The question was if sports organizations actively work with their brand and if CSR is a part of it.

In a case study conducted on French football organizations, it shows that it is possible for a specific brand building model and that the sport organizations identity and position lead to the brand strategy. Based on this, the purpose of the study was created to compare how sports organizations in Allsvenskan and Superettan work to strengthen their brand.

Interviews were made with three sports organizations from Allsvenskan (Djurgårdens IF, Kalmar FF and IK Sirius FK) and three sports organizations from Superettan (AFC Eskilstuna, Halmstad BK and IFK Värnamo). The interviews were then analysed by a thematic analysis.

The result of the study showed that there are similarities and differences between sports organizations in Allsvenskan and Superettan in their work to strengthen the brand. Sports organizations in the middle category regarding the number of employees appeared to be taking advantage of the Swedish elite football (SEF) than the larger and smaller sports organizations as the number of employees. Everyone had CSR work connected to their business.

The result also showed that the model for brand equity is not to applied to Swedish sports organizations in Allsvenskan and the Superettan, because it was only Djurgårdens IF that made it full today. The model is not full filed and should be develop and link CSR as part of the identity of the brand building of a sports organization.

Sammanfattning

Forskning visar att idrottsorganisationer har blivit allt mer kommersialiserade och professionaliserade vilket har lett till att de anammat arbetssätt likt ett företag och en vinstdrivande affärsverksamhet. Allsvenskan och Superettan i svensk herr elitfotboll är inget undantag. Mellan serierna sker upp- och nedflyttningar och i Superettan är de ekonomiska förutsättningarna betydligt sämre än i allsvenskan enligt vad ekonomiska rapporter visar. För att locka intressenter och inte vara så beroende av de idrottsliga framgångarna bör en idrottsorganisation bygga ett starkt varumärke. Corporate Social Responsibility anses skapa legitimitet och ett bra anseende för företag som arbetar med det. Frågan väcktes därför hos oss om idrottsorganisationer verkligen aktivt arbetar med sitt varumärke och om CSR är en del av det.

I en fallstudie gjorda på franska fotbollsorganisationer framkom det att det går att arbeta efter en specifik modell för varumärkesbyggande och att en del av det är vad idrottsorganisationen har för identitet, positionering vilka ska leda fram till en varumärkesstrategi. Utifrån detta skapades syftet som är att jämföra hur idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan arbetar för att stärka sitt varumärke.

Intervjuer med tre idrottsorganisationer från Allsvenskan (Djurgårdens IF, Kalmar FF och IK Sirius FK) och tre idrottsorganisationer från Superettan (AFC Eskilstuna, Halmstad BK och IFK Värnamo) genomfördes utifrån en intervjuguide via videosamtal på ca 30 minuter vardera. Intervjuerna analyserad genom en tematisk analysmetod.

Resultatet i studien visade att det finns likheter och skillnader mellan lagen i Allsvenskan och Superettan i hur de arbetar med att stärka sitt varumärke. Alla hade någon form av CSR arbete kopplat till sin verksamhet. Resultatet visade också att modellen för varumärkesbyggande inte går att applicera på svenska idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan fullt ut utan det var endast Djurgårdens IF som arbetade efter modellen. Modellen går därför att kritisera och bör därför utvecklas för att passa svenska idrottsorganisationer bättre och det genom att koppla CSR som en del av identiteten för varumärkesbyggande hos en idrottsorganisation.

Nyckelord: Idrottsorganisationer, varumärke, CSR, identitet, positionering, varumärkesstrategi, Allsvenskan, Superettan.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställningar	4
1.4 Syfte	4
1.5 Avgränsning	4
2. Värdeskapande - teoretiska perspektiv	5
2.1 Varumärken	5
2.2 Brand Equity Model för varumärkesvärde	6
2.2.1 Identitet	6
2.2.2 Positionering	7
2.2.3 Varumärkesstrategi	8
2.2.4 Varumärkesvärde	9
2.3 Corporate Social Responsibility som varumärkesvärde	10
3. Metod	12
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt	12
3.2 Val av ansats	12
3.3 Kvalitativ forskningsmetod	12
3.4 Informationsinsamling	13
3.5 Urval	13
3.6 Frågeunderlag	14
3.7 Genomförande	15
3.8 Databearbetning och Analysmetod	16
3.9 Käll- och metodkritisk diskussion	17
3.10 Forskningsetik	18
3.11 Trovärdighet, Överförbarhet och Pålitlighet	18
4. Empiri	20
4.1 Allsvenskan	20
4.2 Superettan	20
4.3 Självbild	21
4.3.1 Allsvenskan	21
4.3.2 Superettan	22
4.4 Konkurrens	22
4.4.1 Allsvenskan	22
4.4.2 Superettan	23
4.5 Kommunikation	24
4.5.1 Allsvenskan	24
4.5.2 Superettan	26
4.6 Betydelsen av varumärket	27
4.6.1 Allsvenskan	27
4.6.2 Superettan	27

4.7 Samhällsengagemang	28
4.7.1 Allsvenskan	28
4.7.2 Superettan	29
5. Diskussion	30
5.1 Skillnader och likheter i arbetet med varumärket	30
5.2 Modell för varumärkesvärde	32
5.3 CSR för varumärkesbyggande	32
6. Slutdiskussion.....	34
6.1 Vidare forskning	37
Källförteckning	38
Bilaga.....	42

1. Inledning

I inledningskapitlet kommer läsaren få en överblick om uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte och avgränsning.

1.1 Bakgrund

Idrottsorganisationer har blivit allt mer kommersialiserade och professionaliserade vilket har lett till att de anammat arbetssätt likt ett företag och en vinstdrivande affärsverksamhet (Peterson, 2004; Larsson Von Garaguly, 2016). Därför måste de arbeta med sitt varumärke¹ eftersom Eriksson och Persson (2013) menar att varumärken har en stor betydelse för idrottsorganisationer. Kommersialiseringen och professionaliseringen är två viktiga byggstenar i professionell fotboll och Coakley och Pike (2009) menar att kommersiella intressen har fått inflytande över idrottsorganisationernas form och innehåll i syfte att tjäna pengar. Peterson (2004) menar att kommersialisering kan kopplas till finansiella transaktioner och exploatering av produkter och tjänster för att uppnå vinst. Professionalisering menar Larsson Von Garaguly (2016) innebär att det finns minst två olika typer av uppgifter som kräver expertkunskaper och som kan hänföras till denna professionalisering; den ena handlar om utbildning och träning som är relaterad till själva idrottsutförandet, medan den andra mer handlar om administration, ekonomi och den övriga verksamheten.

I Sverige innebär den professionella herr elitfotbollen² idag att spelare och tränare är anställda och har fotbollen som yrke (Sund, 2008). Svenska Fotbollförbundets (2017) tävlingsbestämmelser innebär att det sker upp- och nedflyttningar mellan Allsvenskan och Superettan, där Allsvenskan är högsta serien. Det vill säga att idrottsorganisationer som får placeringen 15 - 16 i Allsvenskan, spelar automatiskt i Superettan nästkommande säsong (Svenska Fotbollförbundet, 2017). Lagen som blir placerade på första eller andra plats i Superettan kommer till nästa säsong att spela i Allsvenskan (Fotbollförbundet, 2017). En nedflyttning från Allsvenskan till Superettan, kan medföra minskade intäkter (Altun, 2017; Sahlström, 2017). För att undvika risken till förlorade intäkter bör idrottsorganisationerna

¹ Varumärke är ett namn, en symbol, logotyp eller en kombination av dessa som gör att man kan identifiera ett företags produkter från konkurrenternas (Mossberg & Sundström, 2011).

² Elit innebär att föreningen eller den aktive befinner sig på nationell eller internationell nivå, högsta eller näst högsta divisionen/serien inom respektive idrott (Riksidrottsförbundet, 2016)

bygga ett starkt varumärke gentemot sina intressenter (Söderman, 2004). Delgado-Ballester och Munuera-Alemán (2005) menar att ett starkt varumärke också är mer uthålligt för kriser och perioder av osäkerhet. En vinst eller förlust kan ha en stor betydelse för hur intressenter ser på varumärket. Solberg, Svensson och Frestad (2014) gjorde en studie över vad de som tittar på fotboll tycker är viktigast med att titta på matcher är, där visade det sig att över 80 procent tyckte att vinna matchen var det viktigaste för idrottsorganisationen som de höll på. Delgado-Ballester och Munuera-Alemán (2005) menar att ett starkt varumärke också är mer uthålligt för kriser och perioder av osäkerhet. En period av osäkerhet inom fotboll, kan vara att de idrottsliga resultaten uteblir, därför menar Fyrberg och Söderman (2007) att idrottsorganisationernas varumärke är kopplat till de idrottsliga framgångarna.

Ett sätt att arbeta med att stärka varumärket är genom att engagera sig i Corporate Social Responsibility³ (CSR) (Grafström, Göthberg & Windell, 2008; Babiak & Wolfe, 2009). CSR är i grunden ett koncept kopplat till företag men har på senare år även etablerat sig inom idrottsbranschen (Babiak & Wolfe, 2009). Inom idrotten kan det t.ex. vara integrationsarbete, folkhälsa och fritids- och ungdomsverksamhet (Wijkström & Lundström 2002).

1.2 Problemdiskussion

Den tidigare forskning som är gjord visar att varumärket är viktigt för en idrottsorganisation och de bör bygga ett starkt varumärke för inte enbart vara beroende av de idrottsliga resultaten (Fyrberg & Söderman, 2007). Där supportrar anser att det är av största vikt för deras idrottsorganisation att vinna matcher (Solberg, Svensson & Frestad, 2014). I och med att herr elitfotbollen i Sverige idag har blivit allt mer kommersialiserad och professionaliserad krävs allt mer resurser för att bedriva verksamheten (Sund, 2008). Svensk herr elitfotboll har likt övriga Europa, ett upp och nedflyttningssystem där en uppflyttning till den högsta serien kan leda till mer exponering i media, det ger mer betalt för sändningsrättigheter samt att mer intäkter kan genereras från sponsring (Blumrodt, Bryson & Flanagan, 2012). Detta påvisas i två rapporter om Allsvenskan och Superettans ekonomi, där det framkomma att de ekonomiska förutsättningarna är sämre i Superettan än i Allsvenskan (Altun, 2017; Sahlström, 2017).

Vikten av att bygga ett starkt varumärke kan leda till att företag attraherar kunder, personal och möjligheten till att ta ut ett högre pris på sina produkter och tjänster samt att det är lättare att ta sig in på nya marknader (Löhman & Steinholtz, 2004; Aaker, 2010). Därför bör även

³ Corporate social responsibility innebär att man tar ett samhällsansvar (Grafström, Göthberg & Windell, 2008).

idrottsorganisationer bygga ett starkt varumärke för att locka fler intressenter, medlemmar, supportrar och publik till sin verksamhet, vilket leder till ökade intäkter för idrottsorganisationen. För att bygga ett starkt varumärke krävs att idrottsorganisationerna i Allsvenskan och Superettan på något sätt arbetar med att stärka sitt varumärke. Eftersom varumärket är så viktigt för en idrottsorganisation gäller det att aktivt arbeta med att förbättra det. Tidigare forskning gjord av Couvelaere och Richelieus (2005) menar att en modell för varumärkesbyggande kan användas. De gjorde en fallstudie på franska fotbollslag där det kom fram till att identitet, positionering och varumärkesstrategi skapar ett varumärkes värde. Couvelaere och Richelieus (2005) anser att för att skapa en helhet kring varumärket bör varumärkesstrategin utgå från idrottsorganisationens interna och externa katalysatorer. Med interna katalysatorer menar Couvelaere och Richelieus (2005) hur fansen upplever ett evenemang kring en match samt marknadsföringsåtgärder såsom att sälja tröjor. Externa katalysatorer kan handla om hur stor marknad organisationen har och förändringar inom branschen. Frågan är om idrottsorganisationerna i Sverige har resurser och förutsättningar att arbeta på samma sätt och om CSR kan användas för att stärka varumärket. Grafström et al. (2008) menar att det idag är viktigt för företag och organisationer att ha ett gott anseende och legitimitet vilket kan skapas genom att arbeta med CSR. Eftersom idrottsorganisationerna då inte enbart är beroende av sina idrottsliga framgångar utan också kan framhäva sitt varumärke med hjälp av andra engagemang i samhället (Walker & Kent, 2009).

Inom den forskning som presenterats går det att finna brister och det är att forskningen till största del utgår från ett marknads- konsument- och företagsperspektiv. Där företag genom att arbeta med CSR vill stärka sitt varumärke och image hos konsumenterna och därmed sin position på marknaden. Det finns endast lite forskning som handlar om hur idrottsorganisationer arbetar med CSR för att stärka sitt varumärke, trots att det vore strategiskt viktigt för dem i längden.

Denna studie är därför viktig då det finns ett yrkesmässigt intresse för att undersöka hur idrottsorganisationer arbetar eller kan arbeta för att försöka stärka sitt varumärke vilket kan vara med hjälp av CSR. Eftersom idrottsorganisationer idag har blivit kommersialiserade och professionaliserade och är beroende av inkomster för att överleva. Det kan vara så att det går att arbeta utefter Couvelaere och Richelieus (2005) modell för varumärkesvärde även i Sverige vilket i så fall kan överföras på andra idrottsorganisationer med liknande förutsättningar.

1.3 Frågeställningar

Med bakgrund mot det som redogjorts för ovan är det intressant att ta reda på om idrottsorganisationer arbetar efter en specifik modell för varumärkesbyggande. Därav avser studien att besvara följande frågeställningar:

Vilka likheter och skillnader finns det i hur idrottsorganisationer i Allsvenskan kontra Superettan arbetar med sitt varumärke?

Arbetar svenska idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan efter modellen för varumärkesvärde och i sådant fall på vilket sätt?

Använder sig idrottsorganisationer sig av CSR för att stärka sitt varumärke och i sådant fall på vilket sätt?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att jämföra hur idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan arbetar för att stärka sitt varumärke.

1.5 Avgränsning

Utifrån syftet med studien har herr elitfotbollen i Allsvenskan och Superettan valts att undersökas eftersom idrottsorganisationerna i dessa serier har professionaliserats och kommersialiserats och anammat arbetsätt likt ett företag samt vill vara vinstdrivande. Det är också inom herrfotbollen spelare och tränare är anställda och får lön varje månad, vilket inte alltid stämmer för kvinnliga idrottare. Vilket också innebär att det idrottsliga resultatet har betydelse för idrottsorganisationens ekonomi. De måste göra bra ifrån sig och inte åka ner en nivå för att kunna behålla sina intressenters intresse och fortsatta intäkt. Fotboll är också den idrottsaktivitet i Sverige som enligt Riksidrottsförbundet är populärast bland utövare och har flesta åskådare i åldern 7 - 70 år (RF, 2012).

2. Värdeskapande - teoretiska perspektiv

I detta kapitel kommer det teoretiska perspektivet att presenteras där utgångspunkter och begrepp diskuteras och problematiseras för att ge en överskådlig bild av de teorier som kommer att användas och på vilket sätt. Kapitlet omfattar begreppen varumärken kopplade till idrotten, Brand Equity Model för varumärkesvärde sett utifrån identitet, positionering och varumärkesstrategi samt Corporate Social Responsibility utifrån, ekonomiska, juridiska etiska och filantropiska aktiviteter.

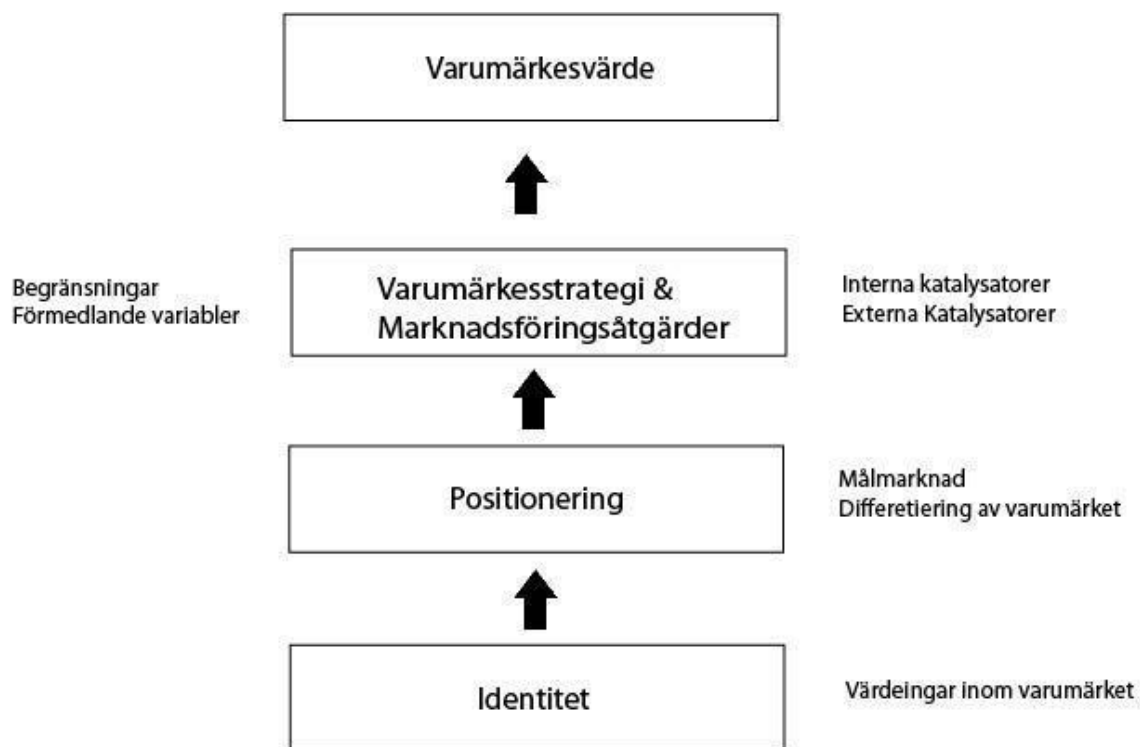
2.1 Varumärken

Ett starkt varumärke blir idag allt viktigare och att särskilja sig gentemot sina konkurrenter är av stor betydelse, det gäller att differentiera sitt varumärke och att skapa fördelar gentemot sina konkurrenter för att bli mer attraktiv på marknaden. (Aaker, 2010; Mossberg 2011; Kotler & Keller, 2012a). Falonius (2010) stärker detta och framhåller att ”ett starkt varumärke är ett lönsamt varumärke”. Akker (2010) menar att ett starkt varumärke kan ge fördelar i form av bland annat ökad konkurrenskraft, igenkännande hos konsumenter, ökad trovärdighet och lojalitet. Doyle (2000) menar att ur ett ekonomiskt perspektiv kan ett starkt varumärke attrahera kunder, skapa större konkurrenskraft och på lång sikt generera inkomster för företaget Mossberg och Sundström (2011) menar att ett varumärke kan vara ett namn, en symbol eller en kombination av dessa som gör att konsumenter kan skilja företagets eller organisationens produkter eller tjänster från konkurrenternas (Mossberg & Sundström, 2011). Mossberg och Sundström (2011) menar även att varumärken skapar värde för både ett företag och en köpare vilket innebär att varumärket har en stor betydelse för ett företag. Detsamma gäller för idrottsorganisationer (Ericsson & Persson, 2013). Ericsson och Persson (2013) menar att en idrottsorganisationens varumärke består av dess historia, nostalgi och känslor vilka kan kopplas till idrottsorganisationen och Fyrberg och Söderman (2007) menar att en idrottsorganisationens värderingar är en del av dess varumärke. Fyrberg och Söderman (2007) anser även att idrottsorganisationers idrottsliga framgångar kan bidra till ett attraktivt varumärke, men om dessa uteblir kan varumärket påverkas negativt vilket kan leda till ekonomiskt bortfall för idrottsorganisationen.

Mossberg och Sundström, (2011) resonerar utifrån Melin (1999) för att varumärket har fem funktioner ur ett företagsperspektiv: 1) det kan ge specifika fakta om produktens eller tjänstens kvalitet eller funktionalitet. 2) det är en viktig identitetsbärare där möjlighet finns för att stärka varumärkets identitet genom namn, historia och geografiskt ursprung kopplat till det. 3) det kan användas som positioneringsstrategi för att skilja sig från andra varumärken. 4) det kan fungera som ett konkurrensmedel för direkt kommunikation ut till kunderna och 5) varumärket kan också fungera som en tillväxtfaktor för företaget om kunderna gör fler köp av samma varumärke för att de anser att varumärket skapar mervärde.

2.2 Brand Equity Model för varumärkesvärde

För att utvärdera hur en idrottsorganisation kan stärka varumärkesvärdet, använde Couvelaere och Richelieus (2005) sig av Brand Equity modellen (figur 1). Modellen innefattar identitet, positionering, varumärkesstrategi/marknadsstrategi och varumärkesvärde.



Figur 1: Brand Equity Model (Couvelaere & Richelieus, 2005, s.27).

2.2.1 Identitet

En idrottsorganisationens identitet är kopplad till värderingarna som idrottsorganisationen har (Couvelaere & Richelieus, 2005). Couvelaere och Richelieus (2005) menar även att idrottsorganisationens värderingar bör stämma överens med vad dess supportrar upplever är

värderingarna. Värderingar som bildar idrottsorganisationens identitet kan vara framtagna av idrottsorganisationen själva, eller har växt fram från staden som idrottsorganisationen är verksam inom (Couvelaere & Richelieus, 2005).

Varumärkesidentitet (fortsättningsvis kallat identitet) innebär för företaget eller organisationen vad de själva vill förmedla (Mossberg & Sundström, 2011). Akker och Biel (1993) anser att identiteten hjälper till att stärka varumärket. Couvelaere och Richelieus (2005) menar att identiteten är värderingar som varumärket har samt att dessa värderingar stämmer överens med hur idrottsorganisationens anhängare upplever det. En liknelse kan dras till Falonius (2010) som beskriver identiteten som vad varumärket faktiskt är, han menar att det är själen eller kontentan av varumärkets innebörd. Även Melin (1997) och Kapferer (2008) framställer identiteten som en unik uppsättning associationer som företaget strävar efter att skapa och bibehålla i sina intressenters medvetande. Identiteten bör kopplas till varumärke som är en del i hur företaget vill uppfattas (Aaker, 2010). Värderingar och de associationer som kopplas till identiteten är något som företaget eller idrottsorganisationen själva tagit fram och som då formar identiteten (Balmer, 2008; Couvelaere & Richelieus, 2005; Mossberg & Sundström, 2011).

2.2.2 Positionering

Positionering innebär enligt Couvelaere och Richelieus (2005) att idrottsorganisationen definierar en målgrupp som de ska vända sig till i sin marknadsföring. Couvelaere och Richelieus (2005) menar även att positionering handlar om att differentiera sitt varumärke gentemot sina konkurrenter.

Mossberg & Sundström (2011) menar att positionering innebär att marknadsföringen bör anpassas beroende på hur målgruppen tänker och anser om företagets erbjudande. Även Aaker och Biel (1993) menar att för att bygga eller stärka sitt varumärke bör företaget positionera sig i förhållande till sin målgrupp.

Målet med positioneringen är att det egna företagets erbjudande ska vara så framträdande som möjligt i jämförelse med konkurrenternas (Kotler & Keller 2012a). Vidare menar Kotler och Keller (2012a) att företag måste bestämma vilka attribut som ska framhävas i positioneringen, vilket inte enbart behöver vara ett attribut utan flera. Exempel på attribut som Kotler och Keller (2012a) framhäver är "bästa servicen" eller "lägst pris". Även Akker och Biel (1993) menar att en viktig utgångspunkt i positioneringen är att skapa och urskilja sitt varumärke

gentemot konkurrenternas genom att koppla attribut till varumärket. Dessa kan var konkreta som tex premiepris, användarvänlighet eller känslomässiga och kopplade till spänning och trovärdighet. Omsatt till en idrottsorganisation handlar attributen om bästa arenaupplevelsen, hospitality, resor till och från matcher etc. (Persson & Eriksson, 2013).

För att definiera en målgrupp måste en segmentering göras (Mossberg & Sundström, 2011) Segmentering innebär att populationen delas in olika grupper beroende på en rad olika variabler (Mossberg & Sundström, 2011). Utifrån Kotler och Keller (2012a) och Mossberg och Sundström (2011) finns det fem olika segmenteringsstrategier; geografisk, demografisk, psykografisk, beteendemässig samt en kombination av dessa. Företaget har enligt Kotler och Keller (2012a) två faktorer att tänka på; om segmentet kan ge den inkomst företaget önskar och om företaget kan nå sina mål genom det segmentet.

2.2.3 Varumärkesstrategi

Varumärkesstrategi innefattar interna och externa katalysatorer, begränsningar och förmedlande variabler (Couvellaere & Richelieus, 2005). Couvellaere och Richelieus (2005) anser att katalysatorer är de faktorer som kan hjälpa idrottsorganisationer att framhäva det egna varumärket. Interna katalysatorer innefattar det idrottsorganisationen själv kan påverka, och det innefattar bland annat marknadsföringsåtgärder, försäljning av souvenirer och att personalen är kunnig (Couvellaere & Richelieus, 2005).

Externa katalysatorer är faktorer som idrottsorganisationen inte själva kan påverka (Couvellaere & Richelieus, 2005). Couvellaere och Richelieus (2005) menar att dessa faktorer är marknadsstorlek, förändringar i branschen och teknologisk utveckling.

Begränsningar innebär att det är någonting som gör det svårt för idrottsföreningarna att framhäva varumärket, som är minskning av lojaliteten, andra underhållnings evenemang eller trender inom mode (Couvellaere & Richelieus, 2005). Förmedlande variabler innefattar de lagar och regler som ligan och landet som idrottsorganisationen är verksam inom (Couvellaere & Richelieus, 2005). Couvellaere och Richelieus (2005) anser även att det innefattar även idrottsorganisationens ekonomi samt om idrottsorganisationen är sportsligt framgångsrik.

Couvellaere & Richelieus (2005) menar att identitet och positionering formar en grund för varumärkesstrategin. Vilket Kotler och Keller (2012a) menar att företaget bör göra genom att urskilja produkterna eller tjänsterna samt skapa en identitet som gör att konsumenterna känner igen varumärket. Därför kan varumärkesstrategin anses vara en del i hur företag framhäver

varumärket likt vad (Couvelaere & Richelieus, 2005) anser om innebörden av varumärkesstrategi. Att utforma en varumärkesstrategi för varumärket menar Falonius (2012) är att varumärket byggs och vårdas vilket ska skapa långsiktiga värden och konkurrensfördelar. Aaker (2010) menar att arbetet med den interna miljön innebär påverkan på den egna organisationen och att det gäller att förankra varumärkesstrategin internt för att kunna genomföra marknadsföringsåtgärder, så att alla är medvetna om vad de ska arbeta emot. Det är även likt vad Falonius (2013) menar med att varumärkesarbetet måste förankras internt. Med kompetent personal menar Aaker (2010) att personer med rätt expertkunskaper befinner sig på rätt position i organisationen.

Marknadsföringsåtgärder innebär kommersiella samarbeten, att vårda sina kunder genom Customer Relationship Marketing (CRM) samt att marknadsföringskampanjer har ett huvudfokus (Couvelaere & Richelieus, 2005). Även Eriksson och Persson (2013) anser att CRM aktiviteter bör utgöra en viktig del inom idrottsorganisationers marknadsföringsåtgärder. Kotler och Keller (2012a) anser att marknadsföringsåtgärder bör ses som något som företag använder för att antingen övertyga, påminna eller informera konsumenterna om företaget och dess produkter. Ericsson och Persson (2013) menar att en idrottsorganisationens arbete med varumärkesstrategin utgörs av föremål som kan skapa en produkt. Dessa kan vara souvenirförsäljning, kringarrangemang, matchbiljetter, matchprogram och digitalt innehåll (Ericsson & Persson, 2013). Digitalt innehåll kanske ske genom sociala medier och hemsidor, vilket Carlsson (2009) anser kan bygga varumärken.

2.2.4 Varumärkesvärde

Varumärkesvärdet innebär att associationer kopplas till varumärket som är anpassade efter sina konsumenter (Kotler och Keller, 2012b). Kotler och Keller (2012b) anser att det bör göras med målet att öka medvetenheten kring varumärket och det kan till exempel vara med hjälp av symboler, namn, slogans, och historier där karaktäristiska drag framhävs och kopplas till märket. Mossberg och Sundström (2011) menar att varumärket är en värdeskapare genom dess fördelar och funktioner och att mervärdet av produkten kopplas till varumärket. Couvelaere och Richelieus (2005) menar att modellens identitet, positionering och varumärkesstrategi leder till varumärkesvärdet.

2.3 Corporate Social Responsibility som varumärkesvärde

För att bygga ett starkare varumärke kan en idrottsorganisation använda sig av CSR (Persson & Normark, 2009). Walker och Kent (2009) resonerar att CSR arbete kan vara till hjälp för idrottsorganisationen att bygga ett starkt varumärke om det sportsliga framgångarna uteblir. CSR handlar om att företagen eller organisationen beslutar sig för att ta ansvar inom frågor som sträcker sig utanför de rättsliga krav och skyldigheter som dem egentligen har (European Commission, 2011). Grafström et al. (2008) menar också att CSR handlar om att företag eller organisationer har förpliktigt sig att stå till svars för sin påverkan på själva samhället. Detta kan i praktiken se ut på olika sätt beroende på hur företagen eller organisationerna tolkar både sin roll i samhället men också för att minimera skador på samhället eller öka nyttan för det (Grafström et al., 2008). Vilket också styrks av Plewa, Carrillat, Mazodier och Quester (2016) som menar att idrottsorganisationens egenskaper påverkar arbetet med deras CSR.

Enligt Hemingway och McLagan (2004) är det möjligt att skapa en acceptans av organisationens verksamhet i samhället genom att arbeta med CSR. Fatma, Rahman och Khan (2015) menar att genom att företag engagerar sig i CSR aktiviteter kan de etablera en mer positiv uppfattning och fördelaktig inställning till sina intressenter. CSR är i grunden ett koncept kopplat till företag men har på senare år även etablerat sig inom idrottsbranschen (Babiak & Wolfe, 2009). Hemingway och McLagan (2004) anser att även om aktiviteten är strategiskt planerad för ett kommersiellt syfte eller av någon annan anledning så är gärningen på ett sätt ändå osjälvisk. Detta kan ses tydligt i den ökning av CSR projekt som omfattar idrottsorganisationer och enskilda idrottare (Babiak & Wolfe, 2009). Shet & Babiak (2010) menar också att idrottsorganisationer tenderar att arbeta med CSR som är förenligt med organisationens dagliga verksamhet.

Carroll (1991) tar upp fyra olika sätt som syftar till att företag tar ett ansvar för samhället, dessa delas in i; ekonomiska, juridiska, etiska och filantropiska handlingar av ansvar. Enligt Carroll (1991) beskrivs dessa följande; Den ekonomiska delen innebär att uppträda på ett sådant sätt som överensstämmer med företagets ekonomiska mål gentemot samhället, aktieägare, investerare och anställda. Verksamheten ska vara så lönsam som möjligt och vidmakthålla en stark konkurrenskraft och erbjuda produkter och tjänster till god kvalitet.

Det juridiska innebär enligt Carroll (1991) att företaget får skapa vinst så länge som det agerar efter gällande lagar och bestämmelser i samhället. Detta innefattar också att företagen följer förordningar som rör miljö, konsument och anställningsfrågor samt uppfyller alla

avtalsförpliktelser (Carroll,1991). Idag är många idrottsorganisationer kommersialiserade och mycket pengar är i omlopp (Riksidrottsförbundet, 2009). Riksidrottsförbundet, (2009) anser att all hantering av ekonomin ska ske i enlighet med gällande lagar och regler och vara kopplade till deras etiska krav. För idrottsorganisationer innebär förutom samhällets regler att följa riksidrottsförbundet stadgar samt idrottsorganisationens (Riksidrottsförbundet, 2009). Riksidrottsförbundet (2009) anser också att idrottsrörelsen bör ta sitt ansvar genom att så långt det är möjligt anpassa sin verksamhet så att den inte påverkar miljön negativt.

Det etiska ansvarsområdet uppmanar företag att agera rätt för samhället i stort och undvika beteenden som kan ifrågasättas. Samhället förväntar sig idag att företag ska göra det som är etiskt rätt och ställer också krav på företag att ta ansvar i områden som ligger utanför företagets rättsliga skyldighet (Carroll 1991). Riksidrottsförbundet, (2009) anser att detta ska göras inom idrottsorganisationerna genom rent spel och ärlighet vilket skapar förutsättning för tävlande på lika villkor. Vilket innebär att hålla sig inom ramarna för överenskommelser och en god etik och moral såväl på som utanför idrottsarenan (Riksidrottsförbundet, 2009).

Filantropiskt ansvar innebär att företag tar ett utökat samhällsansvar och ger tillbaka något till samhället. Företags filantropiska aktiviteter kan exempelvis ske genom donationer, partnerskap med hjälporganisationer eller någon annan sorts frivilligt engagemang. Wijkström och Lundström (2002) menar att inom idrotten tas ett samhällsansvar genom att engagera sig i olika projekt och verksamheter, detta kan bidra till lokal och regional nationell identitet och stolthet för idrottsorganisationen. Det kan vara t.ex. genom anläggningsdrift i idrottsorganisationens regi, idrott och turism, arrangemangsutveckling, integrationsarbete, folkhälsa och fritids- och ungdomsverksamhet (Wijkström & Lundström, 2002).

Juridiskt, ekonomiskt, etiskt och filantropiskt ansvar ska illustrera det totala samhällsansvar som ett företag eller idrottsorganisation har möjlighet att ta och Carroll och Buchholtz (2008) menar att de olika komponenterna tillsammans bildar en helhet. Även om de olika ansvars kategorierna är separata så tar företagen eller organisationen alltså inte sitt totala samhällsansvar förrän ansvar inom varje område tagits (Carroll & Buchholtz, 2008). Hur en organisation eller ett företag väljer att ta sitt ansvar är satt i relation till dess intressenter (Grafström, et al., 2008). Vad som sedan förväntas beror bland annat på var de är verksamma, vilken bransch de tillhör samt vilken produktion de har (Borglund et al., 2009).

3. Metod

I metodavsnittet presenterar och diskuterar vi val av vetenskapligt förhållningssätt, ansats, forskningsmetod, informationsinsamling och urval, frågeunderlag, studiens trovärdighet, överförbarhet och pålitlighet, etiska aspekter samt metodkritik.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Utifrån syftet med studien och att modellen för varumärkesvärde är teoretisk och utgår från en process tänkt i tre steg så utgick därför studien från ett deskriptivt förhållningssätt. Enligt Denscombe (2016) är studien deskriptiv när forskaren försöker göra en beskrivning och en vidare analys av den insamlade empirin i förhållande till teorin. Det genomfördes genom att jämföra lagen i Allsvenskan och Superettan i hur de arbetar med att stärka sitt varumärke i förhållande till stegen i modellen. Det kan beskrivas och tolkas beroende på hur de olika idrottsorganisationerna arbetar med sin varumärkesstrategi och hur de konkurrerar på marknaden.

3.2 Val av ansats

Utifrån redan befintliga teorier samlades empirisk data in och analyserades och därmed har studien en deduktiv ansats. Repstad (2007) menar att det då finns en generell utgångspunkt för att sedan gå till det mer specifika. Grundtanken med det deduktiva arbetssättet är att tillämpa teorier i enskilda fall för att testa och bedöma deras giltighet (Repstad, 2007). Nackdelen med det deduktiva tillvägagångssättet menar Patel och Davidsson (2003) kan vara att forskarna påverkas för mycket av den befintliga teorin och går på så sätt miste om nya infallsvinklar kring ämnet. Det är därför viktigt när empirin samlas in att lyssna till respondenternas svar och lyssna till att teorin kanske inte överensstämmer med vad som faktiskt sägs (Patel & Davidsson, 2003). Det genomfördes genom att vara öppna och lyhörda för vad som sades i intervjuerna och när något var oklart ställdes följdfrågor.

3.3 Kvalitativ forskningsmetod

För att kunna genomföra studien på bästa möjliga sätt valdes en kvalitativ metod för att samla information till studien. En kvalitativ metod ger forskaren tillgång till mer djupgående information till skillnad från en kvantitativ undersökning som ger en syn på världen i siffror (Bryman, 2016). Repstad (2007) menar att kvalitativa metoder handlar om att karaktärisera

och ta fram framträdande drag hos ett fenomen. Den kvalitativa metoden utgår från mjuka värden som ger beskrivningar och tolkningar av de insamlade materialet. Den är till sin karaktär mer öppen och innefattar främst ord, text, symboler och handlingar vilket ämnar ge en helhetsförståelse för ämnet (Patel & Davidson, 2003; Bryman, 2016). Syftet med studien var att jämföra hur idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan arbetar för att stärka sitt varumärke och därmed skapa en förståelse mellan serierna i hur arbetet ser ut och på vilket sätt det genomförs. Då är inte ett resultat i siffror lämpligt för studien, utan det krävs en djupare undersökning där vi ville veta hur den intervjuade ser på arbetet.

3.4 Informationsinsamling

Primärdata är den data som samlas in till undersökningen från empirin och vetenskapliga artiklar (Repstad, 2007). Informationsinsamlingen i studien bygger på primärdata från kvalitativa intervjuer där vi vänt oss till idrottsorganisationerna för deras utsagor och från tidigare vetenskapliga artiklar inom ämnet. Kvalitativa intervjuer genomfördes med semistrukturerade frågor. Bryman (2016) förklarar att vid det semistrukturerade tillvägagångssättet använder sig av en intervjuguide som är en lista med relevanta frågor för forskningsämnet. Med kvalitativa intervjuer går det att få fram djupare svar och en större förståelse än vid till exempel enkäter (Trost, 2010). Vilket är viktigt, för att det ska vara möjligt att beskriva hur idrottsorganisationerna arbetar med att stärka sitt varumärke och att det inte bara finns ett utan flera olika sätt att göra det på. Repstad (2007) menar att semistrukturerade intervjuer utgår från bestämda intervjufrågor men ordningsföljden kan vara flexibel samt att det går att ställa eventuella följdfrågor. Målet är enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) att få alla respondenter att reflektera över samma frågor men att den som håller i intervjun kan ställa andra följdfrågor om det visar att respondenten ger otillräckliga svar. Semistrukturerade frågor gav oss möjligheten att ställa samma frågor till samtliga intervjuobjekt och det gav också en möjlighet till variation i ordningsföljden av frågorna, vilket gör att exempelvis frågor som respondenten redan svarat på kunde väljas bort.

3.5 Urval

Idrottsorganisationer inom fotboll i Allsvenskan och Superettan har utgjort ett underlag för studien att göra ett urval ifrån. Serierna tillsammans bestod av totalt 32 lag varav 16 stycken i varje. Vid urvalet användes ett stratifierat slumpmässigt urval. Stratifierat slumpmässigt urval används när forskaren behöver försäkra sig om att urvalet som väljs ut representeras av rätt

tilltänkta grupp (Berg & Lune, 2014). Trost (2010) menar att i en kvalitativ studie bör det finnas en variation i intervjuobjekten. Detta har gjorts genom att välja ut idrottsorganisationerna i både Allsvenskan och Superettan som delades in i grupper som bestod av idrottsorganisationer i samma serie. Detta gjordes därför att vi ville säkerställa att urvalet inte enbart bestod av idrottsorganisationer från Allsvenskan eller enbart från Superettan, vilket skulle varit en risk vid ett slumpmässigt urval. Men även för att kunna och jämföra två olika serier i arbetet med att stärka varumärket. Genom att göra ett stratifierat urval delas de objekt som valts ut in i samma grupp för att därifrån sedan göra ett slumpmässigt urval (Berntson, Bernhaard-Oettel, Hellgren, Näswall & Sverke, 2016). Detta genomfördes genom att göra det stratifierade slumpmässiga urvalet först i Allsvenskan för att få fram tre idrottsorganisationer där och sedan på samma sätt med tre i Superettan. De lagen som slumpmässigt valdes ut blev från Allsvenskan var Djurgårdens IF, Kalmar FF och Sirius. Från Superettan valdes AFC Eskilstuna, Halmstad BK och IFK Värnamo ut. Två andra lag valdes ut från början i Allsvenskan och var bokade för intervju men vid utsatt intervjutid valde de att inte svara när vi ringde upp. Djurgårdens IF, Kalmar FF och Sirius blev därför slutligen de utvalda lag som till slut kom att ställa upp. Personerna i fråga som kontaktades inom respektive idrottsorganisation skulle ha kunskap om idrottsorganisationens varumärke. Personer som intervjuades blev därför från:

Allsvenskan

Djurgården IF - Daniel Bergström, varumärkeskonsult.

Kalmar FF - Mattias Rosenlund, klubbchef

IK Sirius FK - Bosse Petersson, Sitter i styrelsen i Alliansmoderorganisationen och är varumärkesansvarig

Superettan

Halmstad BK - Susanne Nilsson, VD/Klubbchef

IFK Värnamo - Samuel Karlsson, marknadsansvarig.

AFC Eskilstuna - Anonym och därför skrivs varken namn eller position i idrottsorganisationen ut.

3.6 Frågeunderlag

Denscombe (2016) anser att det är viktigt i en studie att frågorna är forskningsmässiga och uppfyller tre kriterier. Vilka är att de ska vara utformade för att samla information som sedan

faktiskt kan användas som data för analys. De ska bestå av en serie nedtecknade frågor och till sist ska de samla information genom att fråga människor direkt om de saker som har med undersökningen att göra (Denscombe 2016). Frågorna var utformade med koppling till Couvelaere och Richelieus (2005) Brand Equity model för hur en idrottsorganisation kan arbeta för att stärka varumärkets värde där även frågor om samhällsansvar har lagts till. Eftersom vi ville jämföra hur idrottsorganisationer i Allsvenskan kontra Superettan arbetar med sitt varumärke och om modellen för varumärkesvärde går att applicera på dessa idrottsorganisationer samt om CSR är en del av detta arbetet. Frågeställningarna utgörs av en intervjuguide (se bilaga).

3.7 Genomförande

Kontakt med respondenterna togs via mail eller telefon där det presenterades kort vilka vi var och att vi skriver ett examensarbete samt vad syftet med studien var. Det gjordes en förfrågan om det fanns möjlighet att de kunde ställa upp på en intervju inom ämnet. Samtliga intervjuer genomfördes på två veckor genom videosamtal via skype och de tog ca 30 minuter att genomföra. Kvale och Brinkman (2014) samt Bryman (2016) förklarar att telefonintervjuer är lättare att administrera samt billigare än personliga intervjuer. Detta på grund av att personliga intervjuer kräver både tid och pengar då de som administrerar intervjun måste resa till respektive respondent. Även om vi hade önskat att samtliga intervjuer var av personlig karaktär så gjorde de geografiska svårigheterna att vi valde att använda oss av online intervjuer via skype istället. Videosamtalen hjälpte oss dock att få en mer personlig intervju än om vi bara hade intervjuat via telefon. Kvale och Brinkman (2014) menar att intervjuer genom medier har fått en allt större utsträckning i kvalitativa intervjuer och att de liksom telefonintervjuer har en fördel till att prata med människor som är geografiskt avlägsna. Sannolikt hade mer omfattande svar från samtliga respondenter kunnat fås vid en personlig intervju, inte bättre svar. Eftersom vi i vissa av intervjuerna kunde uppleva att respondenterna kände sig lite obekväma med att vara i bild, vilket kanske hade kunnat undvikits vid en personlig intervju. För att komma fram till en slutsats har de svar vi fått från respondenterna ändå ansetts vara tillräckliga att arbeta med då alla intervjuer genomfördes med båda författarna på plats.

Innan varje intervju förklarades syftet med studien och om det var okej att spela in intervjun och att använda respondentens och idrottsorganisationens namn i uppsatsen, eller om de ville vara anonyma. Samtliga gav sitt godkännande till att intervjun spelades in. Fem av sex respondenter gav sitt godkännande till att deras namn angavs i uppsatsen och samtliga till att

använda idrottsorganisationens namn och loggor. I empirin titulerar vi därför idrottsorganisationerna enbart med klubbens namn.

3.8 Databearbetning och Analysmetod

Efter att intervjuerna spelats in och transkriberats analyserades den empiriska datan utifrån en tematisk analysmetod. En tematisk analysmetod menar Rennstam och Wästerfors (2015) innebär en analytisk metod i tre delar; sortering, reducering och slutligen argumentering. Sorteringen har gjorts där fokus har legat på vad respondenterna har sagt eller beskrivit i sina utsagor. För att utforma en analys av den insamlade datan har först en generell överblick av det transkriberade materialet gjorts.

Påståenden och fakta från sex olika intervjupersoner har anträffats och tillsammans format en bred bild av en idrottsorganisation inom fotboll i Allsvenskan och Superettan och hur dessa idrottsorganisationer arbetar för att stärka sitt varumärke. På grund av det stora omfånget av data från respondenterna ca åtta sidor transkribering per intervju har fem teman valts för att få en smalare ingång i analysen; vilka är självbild, konkurrens, kommunikation, betydelsen av varumärket och samhällsengagemang. Dessa teman anser vi är legitima att utgå ifrån då vi ser de som viktiga delar för en idrottsorganisation att arbeta utefter för att stärka sitt varumärke. Samtliga intervjupersoner berörde dessa ämnen och utifrån deras perspektiv gick de att se likheter och skillnader, vilket gör just dessa fem fokusområden intressant för analysen.

Vidare genomfördes så kallad fokuserad kodning som resulterar i en identifikation av de mest centrala nyckelcitat för att göra materialet hanterbart. Citat från intervjusvar som berört våra teman (självbild, konkurrens, kommunikation, betydelsen av varumärket och samhällsengagemang) har tagits ut och de andra funna kategorierna sållades således bort då de inte ansågs vara relevanta för studien.

Därigenom har ett tema skapats att förhålla oss till och ett teoretiskt område kring hur varumärkesarbetet går till att arbeta utefter. För att skapa en argumentation tolkas det empiriska materialet från valda kategorier tillsammans med en relevant teori (Rennstam & Wästerfors, 2015). En kategorisk reducering innebär att råmaterial med gemensam innebörd sållas till mindre kategorier (Rennstam & Wästerfors, 2015). En tolkning av intervjutexter genom en teori kan belysa nya kontexter för reflektion över teman i intervjuer och nya sätt att förstå kända fenomen (Rennstam & Wästerfors, 2015). Enligt Kvale och Brinkman, (2014) kan en tolkning genom en teori också leda till skevheter där läsarna kan lägga märke till de

aspekter av fenomen som kan ses genom teoretiska synsätt och som feltolkats av forskaren. Det är därför viktigt att göra de analytiska frågorna som ligger till grund för tolkningen explicita och i linje med de teorier som valts att studeras och noga tänka igenom sin egna antaganden om det ämnet (Kvale & Brinkman, 2014). Det har gjorts genom den tematiska analysen.

3.9 Käll- och metodkritisk diskussion

Källorna som har använts i teoriavsnittet avser forskning inom ämnet. De flesta källorna är inriktade på hur företag kan bygga ett varumärke och hur CSR används inom vinstdrivande företag. Anledningen till att källor använts som är inriktade på företag är för att de på ett sätt är applicerbart på idrottens organisationer då idrottsrörelsen genomgått en kommersialisering och professionalisering. Om samtliga intervjuer hade genomförts personligen och inte över videosamtal hade vi troligen fått djupare och mer uttömmande svar vilket kunde hjälpt oss att kunna förstå respondenten på ett bredare plan. Videosamtalen hjälpte oss dock att få en mer personlig intervju än om vi bara hade intervjuat via telefon.

Att transkribera intervjuer menar Bryman (2016) att det finns risker med, då innebörden av svaren kan förändras när tonfall och tempo faller bort. Det finns också risker med att författare inom kvalitativ forskning lägger sina egna tolkningar i ämnet (Bryman, 2016). I det här hänseendet har vi varit neutrala och kontrollerat det som sagts översatts rätt i texten, genom att lyssna och backa ljudinspelningen det gånger det behövts. Vissa intervjuer har också innehållit information som inte varit relevant för vår studie och inte besvarat syftet eller forskningsfrågorna. Det har då valts bort och inte tagits med i empirin. Detta skulle kunna anses vara riskabelt och medföra en risk om att empirin till viss del har blivit färgad av oss.

Bryman (2008) förklarar att det finns vissa svagheter att ta hänsyn till när en kvalitativ studie genomförs. Bland annat anser Bryman (2008) att kvalitativa undersökningar är till sin karaktär subjektiva vilket gör att undersökningen kommer att påverka de egna uppfattningarna om ämnet som forskaren kan ha. Under hela arbetets gång har vi försökt förhålla oss till det och hela tiden haft i åtanke att försöka ha en så opartisk inställning som möjligt både vid insamling av teorin och vid intervjuerna.

Bryman (2008) tar också upp svårigheten med generaliserbarheten i en kvalitativ studie, han menar att om man använder semistrukturerade intervjuer så är det omöjligt att veta hur resultatet kan generaliseras på andra områden. Det blir därför ett dilemma i detta då man inte

kan veta att just våra respondenter kan tala för andra områden och branscher än de som de själva är verksamma inom. Detta har vi försökt att förhålla oss till genom att vara noggranna i vårt urval av respondenter och har hela tiden haft som bakgrund att vi ska motivera dessa val. Det är ändå viktigt att belysa att det inte är säkert att våra resultat går att användas och generalisera på andra områden än det som vi faktiskt valt att undersöka.

3.10 Forskningsetik

Forskningsetik handlar om att värna om varje enskild individs integritet och att alla uppgifter som samlas in måste behandlas konfidentiellt, det innebär att inga uppgifter får lämnas ut till utomstående som på något sätt kan skada de enskilda individerna (Patel & Davidson, 2003) Denscombe (2016) menar därför att personuppgifter måste behandlas och förvaras på ett sådant sätt att endast de som berörs av rapporten eller uppsatsen ska kunna identifiera vilka respondenterna är. Detta gjordes genom att respondenterna fick frågan om deras och idrottsorganisationernas namn och logotyper fick användas i studien.

Alla idrottsorganisationer har samtyckt till att publicera idrottsföreningarnas namn och logga men en respondent ville anonymiseras vilket därför har gjorts. Detta kravet har därför tagits i beaktning, precis som samtyckeskravet och informationskravet. Samtyckeskravet innebär enligt Denscombe (2016) att deltagaren i en undersökning själv får bestämma över sin medverkan och det är också viktigt att respondenterna inte känner sig tvingade till att delta i studien. Informationskravet innebär att vi som författare ska informera respondenterna om studiens syfte (Denscombe (2016)). En förfrågan om medverkan i studien och möjlighet till att tacka nej har gjorts genom att idrottsorganisationerna som valts ut i urvalet har mailats för en förfrågan om deltagande i undersökningen. Information om vilken utbildning och program som vi studerar har förmedlats samt syftet med studien.

3.11 Trovärdighet, Överförbarhet och Pålitlighet

Enligt Denscombe (2016) innebär validitet att precision visas i data som producerats, vilket kan vara svårt i kvalitativa studier där det inte går att försäkra studiens precision då svaren tolkas istället för att mäta dem. Istället kan trovärdighet användas som alternativ till validitet, det som då görs är att försäkra läsaren om att den empiri som samlats in har gjorts på ett kontrollerat sätt (Denscombe, 2016). En faktor som kan stärka trovärdigheten i studien är att alla intervjuer med respondenterna har spelats in. Det gör det lättare att kunna transkribera innehållet. Spelar vi inte in så är det lättare att missa viktiga detaljer i respondenternas berättelser, vilket kan ske om endast anteckningar görs under intervjun. En annan faktor som

påverkar trovärdigheten är att de som blir intervjuade är engagerade inom respektive idrottsorganisations varumärke samt samhällsansvar och då det anses ha den kunskap om ämnet som vi eftersöker.

Överförbarheten är enligt Bryman (2008) en parallell till extern validitet, det vill säga om resultaten kan tillämpas i andra kontexter. Detta kan göras då det som undersöks kan överföras från fotbollsklubbar till andra idrottsorganisationer inom tex hockey, då även hockey arbetar efter liknande förutsättningar som fotbollen.

Reliabilitet innebär enligt Trost (2010) att resultatet av en undersökning ska bli likadant om den görs igen, det gäller då oavsett när undersökningen äger rum eller vem det är som utför den. Förutsättningarna är då att alla som intervjuar ska vara på samma humör, fråga på samma sätt osv. (Trost, 2010). Det blir dock ett problem i kvalitativa studier eftersom forskaren själv är en del av den empiriska insamlingsprocessen (Denscombe, 2016). Istället föreslår Denscombe (2016) att termen pålitlighet ska användas, för att visa pålitlighet handlar det om att tydligt beskriva tillvägagångssättet.

För att stärka pålitligheten är det därför viktigt att vid utförandet av studien på ett tillförlitligt sätt beskriva hur tillvägagången skett under arbetet. Genom att förklara hur valet av intervjuobjekt samt respondenter har valts ut och genom att beskriva hur insamlandet av empiri har gått till.

4. Empiri

Detta kapitel inleds med en närmare presentation av Allsvenskan och Superettan respektive lagen samt vilka respondenterna i varje lag är. Vidare analyseras respondenternas svar utifrån fem valda teman. Dessa redogörs för under rubrikerna självbild, konkurrens, kommunikation, betydelsen av varumärket och samhällsengagemang.

4.1 Allsvenskan

Allsvenskan är Sverige högsta serie i fotboll för herrar. Till Allsvenskan tillhör Djurgårdens Idrottsförening (Djurgårdens IF), Kalmar Fotbollsförening (Kalmar FF) och Idrottsklubben Sirius fotbollsklubb (IK Sirius FK). Djurgårdens IF bildades 1891 och idrottsorganisationen finns i Stockholm. I Stockholm bor det cirka 2.3 miljoner människor och det finns två andra Allsvenska idrottsorganisationer i närområdet (AIK och Hammarby IF). Djurgården består av 13 000 medlemmar och har på hemsidan 21 anställda.

Kalmar FF bildades 1910 med namnet Göta IF och bytte till Kalmar FF 1927. Kalmar FF finns i Kalmar och består av 1400 medlemmar och har inom organisationen nio anställda. I Kalmar bor det 240 000 personer.

IK Sirius bildades år 1907 i Uppsala, som har ungefär 370 000 invånare. IK Sirius FK har 16 anställda inom organisationen och 1000 medlemmar år 2017. Det speciella med Sirius är att den består av en alliansmoderorganisation, som innebär att det finns ett styrande organ av enskilda underliggande idrottsorganisationer. Denna alliansmoderorganisation äger och ansvarar för varumärket, för fyra olika idrottsorganisationer, inom tre olika idrotter.

4.2 Superettan

Superettan är Sverige näst högsta serie i fotboll för herrar. I Superettan spelar AFC Eskilstuna, Halmstad Bollklubb (Halmstad BK) och Idrottsföreningen kamraterna Värnamo (IFK Värnamo).

AFC Eskilstuna bildades 2007 först som Athletic FC och tog 2010 över Väsby united och blev därefter AFC United då de var hemmahörande i Solna. För ett år sedan flyttade klubben till Eskilstuna och bytte då namn till AFC Eskilstuna där den finns idag. I AFC Eskilstuna är det 100 medlemmar och sju som arbetar inom organisationen.

Halmstad BK bildades 1914 och ligger i Halmstad, där det bor 100 000 personer. Idrottsorganisationen består av 2200 medlemmar och har åtta anställda.

IFK Värnamo bildades 1912 och är hemmahörande i Värnamo, där det bor drygt 34 000 personer. Antalet medlemmar i organisationen är cirka 1100 medlemmar och organisationen har tre anställda.

4.3 Självbild

Utifrån temat självbild presenteras nedan empiri först från Allsvenskan sen Superettan.

4.3.1 Allsvenskan

Djurgården IF vill framstå som Stockholms Stolthet. Parollen Stockholms stolthet börjades användas från och med 1986. Till en början var det mer ett ord än att Djurgården aktivt fyllde det med innehåll. När Djurgården fyllde 125 år genomfördes ett omfattande värdegrundsarbete, som inte enbart gällde fotbollssektionen. Värdegrundsarbetet innefattade personal samt många av Djurgårdens supportergrupper. Om värdegrundsarbetet säger Djurgården *“att identifiera vad Djurgården ska stå för och då landade man i en position som är Stockholms stolthet”*.

Kalmar har också en slogan, den är patentskyddad, vilket är *“Smålands stolthet”*. Kalmars konkurrent Östers IF använde länge den sloganen, men när Kalmar senast tog SM - Guld såg de möjligheten att patentskydda den, vilket de också gjorde. För att Djurgården ska följa upp sin självbild så säger de *“att ständigt måste påminna sig vilka de är för några”*. De säger även *“Vi kan inte kontrollera alla som associerar sig med Djurgården, men vi kan i alla fall kontrollera oss själva”* (-Djurgården).

Likt Djurgården är Kalmars självbild kopplad till organisationens värderingar och vad den står för. Det finns en bok som kallas för den röda tråden. Kalmar berättar *“Vi utbildar unga spelare i hur du ska vara som kompis och ehh, hur du ska agera som förälder”*. Även Sirius kopplar sin självbild till sin värdegrund, vilken har baserats på Riksidrottsförbundets värdegrund, vilket senare har anpassats till den egna verksamheten. Sirius nämner även något som de kallar för *“visuell identitet”*, där de nämner vad varumärket är och hur det ska användas i förhållande till värdegrunden. Angående det säger Sirius att *“det måste ju bli en röd tråd genom alla, där värdegrunden är det som är plattformen för varumärket.”*

Kalmar arbetar med att personerna inom organisationen ska känna en stolthet i att tillhöra Kalmar FF.

4.3.2 Superettan

Halmstads BK:s självbild bygger på idrottsorganisationens vision och verksamhetsidé, som kallas för HBK 2020. Halmstad säger *“Vi ska vara klubben att se upp till och då menar jag inte bara i tabellen utan jag menar också att det ska vara en klubb att se upp till som är en förebild i samhället i stort”*. Halmstads vision och verksamhetsidé tillsammans med organisationens värdegrund leder de till att Halmstad ska skapa minnen och drömmar för alla som är intresserad av Halmstad. Värdeorden i Halmstad är Hjärta, Balans och Kvalité. Där Hjärtat står för sammanhållningen, Balansen står för balansen i ekonomin samt Kvalité står för de sportsliga satsningarna. Halmstad poängterar *“Men det är rätt fiffiga ord för du kan använda dem även i den dagliga verksamheten.”* Även Eskilstuna har värdeord förknippade till förkortning AFC, där A - står för Attitude, F- för FairPlay och C - för Creativity. Tanken från Eskilstunas sida är att medlemmarna ska kännetecknas av värdeorden, både på fotbollsplanen och ute i samhället. Dessutom har Eskilstuna en slogan som är *“vi utmanar, vi välkomnar olikheter och vi tar ansvar för en trygg och hållbar framtid”*.

IFK Värnamos självbild utgår ifrån förmågan att utveckla fotbollsspelare. Värnamos slogan var *“talangfabrik”* men på senare år har de haft en negativ trend i att utveckla spelare så Värnamo berättar *“ville vi inte brassa på med att kalla oss talangfabriken allt för brett, det hade blivit lite anti effekt på det”*. Istället för att använda sloganen *“talangfabrik”*, så använder sig Värnamo av sloganen *“alla tillsammans, ett gemensamt mål”*. Denna slogan är även kopplad till Värnamos vision. Visionen har ett tydligt mål, vilket är att 50 procent av A-laget ska komma från närområdet eller från de egna leden.

4.4 Konkurrens

Utifrån temat konkurrens presenteras nedan empiri först från Allsvenskan sen Superettan.

4.4.1 Allsvenskan

Djurgårdens position på marknaden är kopplad till dess självbild. Positionen har alltid funnits där för Djurgården, men först nu har alla enheter aktivt börjat arbeta emot den. Tanken är att Djurgården inte ska behöva lyfta *“Stockholms Stolthet”* i varje projekt de gör, men att det i alla fall ska finnas en röd linje från sin självbild upp till positionen och därmed kan de förflytta varumärket åt det hållet. *“Stockholm stolthet ska då vara det samlade”* (-

Djurgården). På lång sikt är det viktigt att Djurgården blir Stockholmslaget i förhållande till sina konkurrenter AIK och Hammarby IF, då dessa också förknippas med Stockholm. Kalmar anser att de däremot tar position på marknaden gentemot sina konkurrenter genom att rekrytera nya spelare till sin fotbollsakademi. Det gör de bland annat genom att bjuda in spelare och föräldrarna som de är intresserade av.

Djurgården ser Stockholm som sin marknad och spelplan, där Djurgården har två Allsvenska konkurrenter (AIK och Hammarby IF), medan Kalmar har en fördel av att vara det enda Allsvenska laget i regionen. Sirius ser sig själva som en idrottsorganisation som är starkt kopplad till Uppsala. Men nämner inte att de tar en aktiv position gentemot sina konkurrenter där. Både Kalmar och Sirius anser sig själva inte ha några direkta konkurrenter.

För Djurgården handlar det på kort sikt att aktivera fler att gå på deras matcher, medan på lång sikt handlar det om att rekrytera ny publik och få de som är unga idag att växa upp till *“att bli Djurgårdare”* (-Djurgården). TV varit till stor ekonomisk hjälp för Kalmar, eftersom de är enda Allsvenska idrottsorganisationen i Småland och *“det är ett helvete att ta sig hit, och allt möjligt”* (-Kalmar) och det gör det svårt att locka folk till arenan. Kalmars största konkurrensfördel är att de har en fotbollsakademi där allt är samlat ute vid arenan. Kalmar berättar *“det är en ganska kort väg från akademien upp till en A-trupp, där tror jag vi har vår största konkurrensfördel”*.

Samtliga respondenter ser inte de andra idrottsorganisationer som konkurrenter, utan som samarbetspartners.

4.4.2 Superettan

Eskilstuna försöker ta en position genom att de börjat bygga upp en ungdomsakademi i Eskilstuna som de tidigare haft i Solna där klubben tidigare hade sin verksamhet innan de flyttade den och bytte namn till AFC Eskilstuna 2017. Den är från 12 års ålder och uppåt med inriktning att locka till elitfotboll. Eskilstuna talar om att *“Det är genom att utbilda unga fotbollsspelare till professionell fotbollsspelare, det är ett sätt att dels bygga klubben, och dels stärka varumärket och konkurrenskraften.”* Även Värnamos position bygger på att utbilda fotbollsspelare. Förutom det har Värnamo en fotbollsskola som varit verksam i 33 år. Värnamo poängterar *“Tidigare så var det ungefär 100 utövare som var med i den men när man väl kom upp i Superettan så satsade man lite mer på den och helt plötsligt så var vi 400 istället”*.

Halmstad arbetar lite annorlunda och anser att de har svårt att ta position gentemot de andra idrottsorganisationerna eftersom de inte har samma ekonomiska resurser som storklubbarna. Istället tar Halmstad en position genom att vara smarta och att de måste göra det på sitt sätt med de ekonomiska muskler och resurser som de erhåller genom *“att göra det på det HBK Way”* (- Halmstad). Vidare säger Halmstad *“Så att vi jobbar med strategisk marknadsföring, varumärkesbyggande både internt och externt och det gör vi mycket via eventmarketing, mycket via träffar, mycket via förankringsarbete och framförallt lokalt i Halmstad”*.

Halmstad arbetar även med event hur ska de ska kunna vara relevanta och attraktiva inte bara i relation till andra klubbar utan allt annat som händer i samhället. Men säger att det inte har några konkurrenter ändå berättar Halmstad att *“Vi konkurrerar med människors tid och människors plånbok och hur ska vi få dem att komma på fotboll”*. Eskilstuna anser även de att de inte har några konkurrenter.

Värnamo är enda elitlaget i regionen och därför anser de att det inte har några andra konkurrenter i närheten, men de anser att det är viktigt att få människor runt omkring att förstå värdet i deras position. Där de vill ta fram och utveckla talanger ur det egna ledet, från barn till elit. *“För att breddfotbollen ska växa behöver vi elitfotbollen, och för att elitfotbollen ska finnas kvar behöver vi breddfotbollen, det är därifrån vi får morgondagens stjärna ”* (- Värnamo). Idrottsorganisationerna i Superettan anser att de andra idrottsorganisationerna i samma serie är samarbetspartners snarare än konkurrenter.

4.5 Kommunikation

Utifrån temat kommunikation presenteras nedan empiri först från Allsvenskan sen Superettan.

4.5.1 Allsvenskan

Djurgården säger att *“vi försöker hela tiden hitta nya sätt att kommunicera vårt varumärke vad vi gör oavsett vad det innebär om det är sport eller någonting annat”*. Det gör de genom sina egna kanaler och genom att fylla kanalerna med innehåll. Det Djurgården kommunicerar ut handlar om elitverksamheten, vilket beror på att det är den verksamhet som enligt dem genererar pengar. *“Men den bilden är ju också väldigt viktigt för den sammanlagda upplevelsen av Djurgården. Så vi försöker kontrollera så mycket som vi kan och utbilda både våra supportrar och våra anställda i hur vi vill att djurgården ska uppfattas”* (-Djurgården). Även Kalmar använder sig av sina egna kanaler för att förmedla varumärket, och då främst via sociala medier. På sociala medier skickar Kalmar ut budskap dagligen. Kalmar säger även

“men som sagt var varumärket i sig är starkt det är ju såhär att när ett fotbollslag heter samma sak som staden eller kommunen så får det en väldig genomslagskraft i media”.

Ett viktigt sätt att kommunicera ut varumärket för Djurgården är souvenirförsäljning. Genom att personer använder kläder och andra accessoarer med Djurgårdens varumärke på både matchdagar och andra dagar så ” finns det en stor uppsida med att folk vill bära våra souvenirer” (- Djurgården). Djurgården aktiverar även sina supportrar genom olika incitament där exempelvis “vi gjorde till exempel kampanjer med Adidas backade av stan kallade vi den där vi uppmanade de lokala orterna att driva sin ort att köpa tröjor” (- Djurgården) där Djurgården ville att supportrarna skulle hjälpa idrottsorganisationen att sälja deras tröjor.

Kalmar däremot har inte några specifika CRM aktiviteter men däremot kommunicerar de med sina supportrar genom diskussioner.

Eftersom Sirius är en alliansorganisation, där arbetet med varumärket sker från alliansmoderns sida, så har ett styrdokument för hur samtliga idrottsorganisationen ska framhäva varumärket, tagits fram. Det dokumentet främst tar fram är i vilket sammanhang varumärket Sirius ska användas och se ut. Själva kommunikationen från varje specifik idrottsorganisation sköts av marknadsansvariga i respektive idrottsorganisation.

När det kommer till supportrarna, är de viktiga för Kalmar, vilket har gjort att Kalmar vill öka deras upplevelse på arenan. Supporterunionen, som supportrarna kallas, har fått bättre platser på arenan och en bar har byggts. Kalmar bidrar även till att supportrarna kan följa med på bortaresor. Djurgården har däremot direkt dialog med sina supportrar men även olika CRM aktiviteter som sms och biljett kampanjer.

Djurgårdens supportrar är enormt viktiga för de och upplevelsen på arenorna höjs många gånger tack vare deras supportrar. Djurgårdens supportrar påverkar i stor omfattning varumärket och tidigare hade de större problem med supportrarna. Men nu arbetar de efter en helt annan struktur med att hantera problem som kan uppstå med koppling till supportrarna så de är mer förberedda för olika scenarier som kan uppstå. Trots problem ibland med supportrarna så “får man inte glömma bort alla positiva delar” (- Djurgården).

Sirius har ingen traditionell supporterklubb så som de andra idrottsorganisationerna i Allsvenskan. Sirius menar istället att det är en supporterorganisation som heter Västra Sidan, som är väldigt akademisk och mer kopplad till det akademiska livet i Uppsala istället för

någon specifik stadsdel. Västra sidan ingår också i Sirius interna arbete och sitter med i valberedningar där de hjälper till och har synpunkter på arbetet som sker.

Varumärket påverkas också av de idrottsliga resultaten. Kalmar säger *“att det är en väldigt konstig bransch”*, där varumärket påverkas starkt av en vinst eller förlust. Djurgården ser sitt hållbarhetsarbete som en del i att bli en aktör som är mer än det sportsliga. Vilket gör att ett starkt varumärke behövs, där resultaten i matchen spelar mindre roll.

Kalmar berättar också att supportrarna starkt påverkar deras varumärke och att de är viktiga för klubben. Däremot är de ganska få men de gör ändå stämningen på deras hemma matcher. Kalmar anser ändå de är lyckligt lottade då de har bra och snälla supportrar.

4.5.2 Superettan

Halmstad är transparenta när det gäller att kommunicera ut det som händer inom organisationen, även om det finns en återhållsamhet vid vissa händelser som exempelvis inför en spelarvärvning. Därför har Halmstad lanserat någonting som kallas för *“HBK Goals”*, där både spelare och ledare i A-laget berättar om vilka målsättningar som de har. I Värnamo så använder de olika strategier i hur och vad de kommunicerar beroende på vilken situation det handlar om. Det Värnamo lyfter är att vid försäljning av biljetter, så säljer de via sina egna kanaler men även via återförsäljare. När det gäller att annonsera om matchen görs det via sina sociala medier och hemsida, men även med digitala skyltar och tidningar i regionen.

Samtliga idrottsorganisationer i Superettan förmedlar budskap via sina egna kanaler.

Eskilstuna nämner att det sker främst via något som kallas för AFC TV, som läggs ut på Eskilstunas Facebooksida och hemsida. Värnamo förmedlar dock sitt varumärke annorlunda. Värnamo gör det genom idol skapande *“Det ska finnas en stark koppling där våra pojk- och flicklag ska ha koll på vilka A-lagsspelarna är”* (- Värnamo.) För att skapa idoler inom idrottsorganisationen så ska spelare från både herr- och damlaget vara faddrar till något av ungdomslagen, vara med på minst en dag på Värnamos fotbollsskola eller vara domare på minicupen. Minicupen är en cup för idrottsorganisationens yngsta barn. Dessutom har Värnamo haft spelare som arbetar halvtid på en skola, vilket *“blir också ett sätt att bygga idolskapandet”* (- Värnamo).

Eskilstuna bedriver försäljning av souvenirer. Det gör de genom en butik som kallas för *“Eskilstuna Fan Shop”*. Där det säljs olika supporterartiklar såsom tröjor, byxor och träningskläder. Inom butiken samarbetar Eskilstuna med andra idrottsorganisationer från

Eskilstuna. Samarbetet gör att de andra organisationerna erbjuds möjlighet att sälja sina produkter i Eskilstunas butik.

Halmstad anser att supportrarna har en stor del i varumärket och att de självklart är en del av HBK familjen och att de är enormt viktiga för Halmstad. Även Eskilstuna anser att supportrarna är med och påverkar varumärket och hjälper till att sprida och förankra det i samhället.

4.6 Betydelsen av varumärket

Utifrån temat betydelsen av varumärket presenteras nedan empiri först från Allsvenskan sen Superettan.

4.6.1 Allsvenskan

Att bygga ett starkt varumärke anser Djurgården vara viktigt därför att de kan göra att de får in fler medlemmar, supporters och publik till idrottsorganisationens verksamhet och event. Samt att det gör det mer attraktivt för att kunna sälja varumärket till sponsorer och partners. *“Det är viktigt att ha ett varumärke som folk vill associeras med oavsett om man är supporter eller är en helt superkommersiell verksamhet som vill tjäna pengar i slutändan som man vill associeras med”* (-Djurgården). Kalmar anser att de har ett etablerat varumärke och att det är en fördel gentemot andra idrottsorganisationer och att det är viktigt att fortsätta på det spåret.

Sirius menar att värdet av varumärket är stort och att det är viktigt att vårda varumärket. En kommersiell verksamhet kostar mycket pengar idag och om varumärket ska få lov att synas i kommersiella sammanhang ska det också kosta att använda det.

4.6.2 Superettan

Både Eskilstuna och Halmstad ser vikten av varumärket som en del i att öka intäkter från sina sponsorer. *“Värdet är ju asså att vi gör affärer med sponsorer och samarbetspartners. Och då har det ju uppenbart ett värde”* (- Eskilstuna). *”Det måste man ju vara glad för att det finns den association rätten runt Halmstad bollklubb”* (- Halmstad). Men Halmstad säger även att tack vare varumärket så finns det ett engagemang runt idrottsorganisationen även när de sportsliga resultaten uteblir. Värnamo däremot nämner ingenting om vad vikten av varumärket och vad det kan leda till.

4.7 Samhällsengagemang

Utifrån temat samhällsengagemang presenteras nedan empiri först från Allsvenskan sen Superettan.

4.7.1 Allsvenskan

Djurgården arbetar med hållbarhet projektet som handlar om att få fler personer att röra på sig. *“Vi är experter inom fotboll, barn och ungdomar behöver röra på sig mycket mer. Det vet vi, så då kan vi komma ut med våra tränare och på den vägen nå barn och skolor och sysselsätta dem”* (- Djurgården). Kalmar arbetar också med projekt med det ser lite annorlunda ut. Projektet heter fotboll med hjärtat och handlar om att tillhandahålla gratis utbildningar för tränare och ungdomsledare i Kalmars Län. Detta projekt finansieras delvis via Länsförsäkringar, Sisu och Smålands Idrottsförbund. Projektet är en följd av att ungdomsspelare i ett lag i en närliggande idrottsorganisation gick till Kalmar, vilket ledde till att det laget var tvungen att läggas ner. Med det *“fick vi en väldig badwill av det såklart”* (- Kalmar). Kalmar arrangerar även nattfotboll en dag i veckan i utsatta områden. Kalmar berättar om nattfotbollen *“det är en anledning till att ungdomar inte ska stöka på stan utan de ska spela fotboll istället”*. Även Sirius arbetar med CSR genom att anordna nattfotboll i utsatta områden. Sirius säger att de *“försöker hitta en symbios mellan staden och varumärket Sirius”*, där Sirius värdegrund ska vara de bärande orden.

Arbetet med hållbarhet är en del i hur Djurgården ska bli en aktör utöver det sportsliga. Det är inte bara viktigt för samhället utan också för Djurgården. Hållbarhetsprojektet *“kommer bli extremt viktigt på sikt, både kommersiellt men också som vår roll i staden, att vi bara inte är, i mångas ögon är lite raljerande att säga men att visa styrkan i stora fotbollsklubbar är för många ett problem”* (- Djurgården). Tidigare har Djurgården arbetat med välgörenhet, men nu tar Djurgården ansvar *“på ett helt annat sätt”* (- Djurgården). Sirius anser att arbeta med CSR leder till att de får mer uppmärksamhet för varumärket och dess verksamhet. Men fortsätter med att allt de gör påverkar varumärket, vilket gäller även för enskilda individer som representerar idrottsorganisationen. Sirius nämner även CSR-arbetet som *“samhällsnyttaprojekten som vi kallar dem, som vi har hållit på med sedan 1907”*. Kalmar nämner ett samarbete med Svensk Elitfotboll Föreningen (SEF) där SEF slutit ett avtal med Arbetsförmedlingen. Från SEF *“där kan jag säga finns det rätt så tydliga önskemål och krav att ta ett större ansvar ut i samhället”* (- Kalmar). Kalmar vill gärna vara med att hjälpa inte bara ungdomar, utan även andra långtidsarbetslösa att komma ut i vardagen och det är

finansierat via arbetsförmedlingen. *“Det blir ekonomiskt fördelaktigt för oss då, såklart”* (- Kalmar). Sirius menar att det är viktigt att de ser på sin roll i samhället och vad Sirius som varumärke betyder för samhällsbyggandet. Sirius vill hitta en samverkan mellan idrotten och de stora företagen som bidrar till samhällsbyggandet. Genom projekt i bland annat i Gottsunda, som är ett utsatt område i Uppsala, ska de stora företagen se en fördel med att samarbeta med Sirius.

4.7.2 Superettan

Halmstads arbetar med ett CSR-projekt i en mån det är möjligt, eftersom att det finns många delar i organisationen som behöver finansieras. Det Halmstad gör är att de arrangerar nattfotboll i ett utsatt område det gör även Eskilstuna och Värnamo. Det är någonting som Värnamo också gärna vill utveckla ytterligare. Eskilstuna tar tex hjälp av sina a-lagsspelare när de arrangerar fotboll i utsatta områden utöver det så är även Eskilstunas a-lagsspelare med och agerar nattvandrare och det har även läxhjälp som ett stöd för ungdomar. *“Det betyder alltså att vi försöker synas i olika sammanhang”* (- Eskilstuna). Då Eskilstuna vill förankra klubben och varumärket i staden.

Värnamo har även ett samarbete med medborgarförvaltningen, där ensamkommande flyktingbarn får gratisbiljetter till Värnamos matcher vilket är *“en del mot att ta ett ytterligare samhällsansvar”* (- Värnamo). *”Att ha 600 aktiva idrottsutövare och varav 500 ungefär är på breddnivå så bara det är ju ett väldigt stort samhällsansvar i sig”* (- Värnamo). Både Eskilstuna och Halmstad nämner sitt samarbete med deras intresseorganisation SEF samt att medlemmar i SEF ska arbeta med samhällsansvar via arbetsförmedlingen.

5. Diskussion

I kapitlet kommer de frågeställningar som presenterades under inledningen besvaras och kopplas till den teori arbetet utgått från. De frågor som ställdes var; Vilka likheter och skillnader finns det i hur idrottsorganisationer i Allsvenskan kontra Superettan arbetar med sitt varumärke? Arbetar svenska idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan efter modellen för varumärkesvärde och i sådant fall på vilket sätt? Använder sig idrottsorganisationer sig av CSR för att stärka sitt varumärke och i sådant fall på vilket sätt?

5. 1 Skillnader och likheter i arbetet med varumärket

Det finns en skillnad i hur lagen från Allsvenskan arbetar för att stärka sitt varumärke medan det finns större likhet i hur lagen från Superettan arbetar. Likheten i Superettan beror främst på avsaknaden av en tydlig position. Ingen av lagen i Superettan anses sig tydligt ha konkurrenter. Även om Halmstad nämner att de konkurrerar om människors tid och pengar. Det tyder på att Halmstad ser andra upplevelser och aktiviteter än fotboll som något som kan konkurrera med deras verksamhet. Skillnaden i hur lagen i Allsvenskan arbetar är att Djurgården har en tydlig strategi, det vill säga att de ska följa upp Stockholm Stolthet i allt de gör. Likt Djurgården har Sirius en tydlig strategi, i och med att de vill att värdegrunden ska vara ledande i allt de gör. Medan Kalmar inte har samma tydliga strategi.

Couvelaere och Richelieus (2005) anser att tillgång till en stor marknadsstorlek kan hjälpa till att framhäva varumärket. Idrottsorganisationerna i Allsvenskan har en tillgång till en större marknadsstorlek än vad idrottsorganisationerna i Superettan har. Det beror på att de Allsvenska idrottsorganisationerna är verksamma i städer som har mer än 200 000 invånare, medan idrottsorganisationerna i Superettan är verksamma i städer som har 100 000 invånare eller mindre.

Det är genomgående för samtliga idrottsorganisationer är att de inte anser att de har konkurrenter, förutom Djurgården som ser de andra Allsvenska idrottsorganisationerna i Stockholm (AIK och Hammarby IF) som sina konkurrenter. Kotler och Keller (2012a) menar att i en positionering ska det egna erbjudande vara mer framträdande än konkurrenternas. Men i detta fall ser inte idrottsorganisationerna att de har konkurrenter vilket gör att de inte har

samma behov i att positionera sig. Samtliga idrottsorganisationer nämnde däremot att de samarbetade med de andra idrottsorganisationerna i Allsvenskan och Superettan.

Eskilstuna, Halmstad och Kalmar nämner ett samarbete med sin medlemsorganisation Svensk Elitfotboll (SEF), där de kan få hjälp med frågor rörande arbetet inom en idrottsorganisation. Eskilstuna nämner bland annat att de kan få hjälp med att diskutera kring frågor rörande verksamheten medan Halmstad och Kalmar diskuterar CSR frågor. Det kan vara en följd av att dessa idrottsorganisationer inte har samma möjlighet eller resurser att arbeta med frågor som SEF arbetar med eftersom dessa idrottsorganisationer befinner sig i en mellan kategori vad gäller antalet anställda 8 - 10 stycken. Couvelaere och Richelieus (2005) anser att en intern katalysator är att idrottsorganisationen har tillräckligt kompetent personal för det arbetet som ska genomföras. Där kompetent personal är enligt Aaker (2010) expertkunskaper på rätt plats. Det vi kan se i förhållande till Couvelaere och Richelieus (2005) och Aaker (2010) är att det inte är en fråga om inkompetent personal, eftersom idrottsorganisationerna har expertkunskap på rätt plats. Det kan dock däremot vara så att det inte finns tillräckligt med personal för att kunna avsätta för vissa arbetsuppgifter, där då SEF kan vara till hjälp.

Alla idrottsorganisationers CSR-arbete liknar varandra i mångt och mycket, då alla mer eller mindre arbetar med CSR-projekt som är relaterat till fotbollen. Detta kan kopplas till vad Shet och Babiak (2010) anser om hur idrottsorganisationer implementerar CSR i deras verksamheter, nämligen med en koppling till den egna verksamheten. Den enda idrottsorganisationen som sticker ut gentemot de andra är Eskilstuna, då de förutom det fotbollsrelaterade är med på nattvandring samt har läxhjälp. Vilket kan skapa en positiv och fördelaktig inställning från idrottsorganisationens intressenter (Fatma, Rahman & Khan, 2015). Detta försöker Eskilstuna göra genom att de "försöker synas i olika sammanhang" (Eskilstuna) angående deras CSR-projekt.

Persson och Ericsson (2013) menar att digitalt innehåll är en del i en idrottsorganisations varumärkesstrategi. Detta är även något som visas i respondenternas svar inom idrottsorganisationerna både i Allsvenska och Superettan. Majoriteten förutom Sirius talade om att de skapade innehåll på sina egna digitala kanaler, vilket är både sociala medier och hemsidor. Sirius nämnde inte att de kommunicerar ut via sina egna kanaler, dock så ges direktiv från styrelsen centralt i alliansmoderorganisation till de olika idrottssektionerna i hur

varumärket ska framställas. Där det då är varje sektionens idrottsorganisationens marknadschef som beslutar om hur kommunikationen ska se ut.

För att kunna framhäva varumärket är det en viktig del att idrottsorganisationernas supportrar får en upplevelse (Couvelaere och Richelieus, 2005). Detta är något både Djurgården och Kalmar nämner är viktigt. Sirius ser istället sina supporters som en del i idrottsorganisationen och som de har ett bra samarbete med. Dock är det ingen av idrottsorganisationerna i Superettan som nämner att de jobbar med att främja supportrarnas upplevelse.

Majoriteten av idrottsorganisationerna ser vikten av varumärket som en del i att skapa värde både för sig själva och gentemot sina sponsorer likt vad Mossberg och Sundström (2011) och Eriksson och Persson (2013) anser om vad varumärket kan ge. Kalmar ser det inte på det här sättet utan istället som en konkurrensfördel, vilket Melin (1999) i Mossberg och Sundström (2011) menar att varumärket kan vara. Kalmars konkurrensfördel ligger i att de är ett etablerat varumärke. Värnamo nämner inget om vad deras varumärke kan resultera i.

5.2 Modell för varumärkesvärde

Sett utifrån idrottsorganisationernas arbete med sitt varumärkesvärde går det inte att se att idrottsorganisationerna använder sig utav modellen för varumärkesvärde. Enligt Couvelaire och Richelieus (2005) modell för varumärkesvärde ska identiteten och positionen vara sammankopplade för att idrottsorganisationen ska utveckla en varumärkesstrategi. Det är endast något som Djurgården gör då de säger att deras identitet "Stockholm stolthet" är den röda tråden genom hela deras arbete. Eftersom de kopplar identiteten till allt de gör. Detta görs inte i de andra idrottsorganisationerna enligt vad respondenterna berättat. Resterande förutom Värnamo har sin identitet men kopplar den inte till sin position. Värnamo har en tydlig identitet som de kopplar till positionen men det har sedan ingen varumärkesstrategi vilket Kotler och Keller (2012b) och Couvelaere och Richelieus (2005) menar måste finnas för att stärka sitt varumärke.

5.3 CSR för varumärkesbyggande

Samtliga idrottsorganisationer i Allsvenskan ser sitt CSR arbete som ett sätt att stärka varumärket. Djurgården gör det för att bli en aktör utöver det sportsliga och etablera sig i samhället där resultaten i matcher spelar mindre roll. Det är likt vad Walker och Kent (2009) anser om CSR- arbete, som kan vara ett sätt för idrottsorganisationer att arbeta med för att stärka sitt varumärke när de idrottsliga resultaten uteblir. Kalmar har skapat "*fotboll med*

hjärtat” för att motverka den badwill som de tidigare fått. Genom detta projekt kan acceptans och legitimitet skapas eftersom det är ett CSR arbete (Persson & Normark, 2009; Hemingway & McLagan 2004) och därmed kan den badwill som Kalmar fått minskas.

Sirius vill med sitt CSR- arbete stärka staden och sig själva. Att arbeta med CSR skapar ett värde för idrottsorganisationens intressenter, vilket kan gynna Sirius, genom bland annat en gynnsam inställning från intressenterna (Fatma, Rahman & Khan, 2015). Sirius tolkar sin roll som en viktig del i samhällsbygget, detta kan kopplas till Grafström, et al. (2008) som menar att organisationer förpliktar sig att stå till svars på olika sätt, beroende på hur rollen i samhällets tolkas för sin påverkan på samhället.

I Superettan är det enbart Eskilstuna som arbetar med CSR för att stärka varumärket. Eftersom Eskilstuna försöker synas i olika sammanhang” genom deras CSR-projekt, vilket kan skapa en positiv och fördelaktig inställning från Eskilstunas intressenter (Fatma, Rahman & Khan, 2015). Vilket är en följd av att de nyligen har flyttat sin verksamhet. Resterande idrottsorganisationerna i Superettan arbetar dock med CSR men istället berättar de att de gör det för att verka i samhället. I Halmstad kopplas det till visionen där de ska vara en aktör att se upp till både idrottsligt och i samhället. Värnamo anser *“att ha 600 aktiva idrottsutövare och varav 500 ungefär är på breddnivå så bara det är ju ett väldigt stort samhällsansvar i sig”*.

6. Slutdiskussion

Slutdiskussionen presenterar och granskar det resultat som studiens syfte och frågeställningar bidragit med. De som vi författare tolkar och värderar som det mest centrala och kopplar till det framställda resultatet samtidigt som vi lyfter det vi anser vara mest intressant att forska vidare med. Slutligen presenteras uppsatsens bidrag.

I studien har idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan jämförts i hur de arbetar för att stärka sitt varumärke. Det som framkommit är att det inte går att se att idrottsorganisationer, varken i Allsvenskan eller Superettan, arbetar på samma sätt. Utan skillnaden i hur de arbetar för att stärka varumärket är istället kopplat till den enskilda idrottsorganisationens förutsättningar. Vilket kan vara en följd utav modellen inte går att arbeta utefter i Sverige, då situationen här nu kan vara annorlunda än vad det var i Frankrike när Couvelaere och Richelieus (2005) genomförde sin studie. Det kan vara så att i hur svenska idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan framhäver sitt varumärke är mer komplext än att enbart utgå ifrån idrottsorganisationens identitet, positionering och varumärkesstrategin när varumärken ska byggas.

Något som är intressant är att ingen av de idrottsorganisationerna, förutom Djurgården i viss mån, hade konkurrenter. Halmstad nämnde dock också att de konkurrerade om människors tid och pengar, vilket visar i viss grad att de anser att de tänker sig ha konkurrenter. Paradoxalt nog ansåg Halmstad sig inte ha några konkurrenter. Att detta visar sig kan bero på att vår fråga angående detta var felställd, och att respondenterna uppfattade konkurrenter som de andra idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan. Att dessa idrottsorganisationer inte anser sig ha konkurrenter, kan ha en påverkan på att de inte tar en tydlig position och särskiljer sitt varumärke. I vissa av de orter där dessa idrottsorganisationer finns, finns ibland mer framträdande idrotter som kanske tar mer position på marknaden och med den en del av målgruppen. De lag som därför väljer att arbeta övergripande med sin varumärkesstrategi har bättre förutsättningar då alla idrottsgrenar drar nytta av det arbete som görs på central nivå. Det är något som Sirius gör och som visat sig fungera bra. Här skulle även organisationer som t.ex. Djurgården kunna bättra på den positionen istället för att varje idrottsgren utvecklar egna koncept.

Men att idrottsorganisationerna inte skulle ha några konkurrenter i allmänhet och i Allsvenskan och Superettan i synnerhet kan däremot anses felaktigt. Eftersom att, likt vad Halmstad säger; idrottsorganisationer konkurrerar om människors tid och pengar i form utav andra idrotter. Men även vad gäller andra upplevelser så som konsert eller bio etc. Det går även att påstå att de också konkurrerar med idrottsorganisationerna i Allsvenska och Superettan, även om det finns ett samarbete mellan dessa. Konkurrensen bör ju finnas i att de vill rekrytera nya supportrar på andra orter än sin egen. Vilket bör ha ett värde för idrottsorganisationen, eftersom det kan hjälpa dem att synas i ett större geografiskt område och därmed locka fler medlemmar, supportrar och sponsorer till idrottsorganisationen. I arbetet med CSR för att stärka sitt varumärke kan vi se att så är fallet för majoriteten av respondenterna. Idrottsorganisationerna gör det med olika motiv, där de bland annat vill bli en aktör eller synas i olika sammanhang utöver det sportsliga. Vilket då också kan vara en del i att stärka varumärket.

Att idrottsorganisationerna inte aktivt positionerar sig kan också ha att göra med i vilken kontext idrottsorganisationerna befinner sig i. Som Halmstad som har över 2000 medlemmar och är i förhållande till Sirius en större idrottsorganisation då Sirius enbart har runt 1000 medlemmar, men där Sirius ändå har en fler anställda inom idrottsorganisationen och potentiellt bättre förutsättningar att arbeta med att stärka sitt varumärke. Däremot så bor det betydligt fler personer i Uppsala, där Sirius har sin hemmaplan, än det gör i Halmstad. I Halmstad kanske fotboll har en större tradition och därmed kanske det redan har en stark position i sitt område. Uppsala är en studentstad som många flyttar till och därav kanske de inte är kopplade till idrottsliga traditioner i staden utan istället till det som berör de akademiska traditionerna. Samt att Sirius också internt konkurrerar med sig själv genom att de finns tre idrotter inom alliansmoderorganisationen och det kan vara så att varumärket Sirius framförallt förknippas med Innebandy och Bandy och därmed är inte fotbollen det som är störst. Vilket gör det ännu viktigare för Sirius att positionera sig och även lyfta sitt varumärke kopplat till fotbollen.

Det går att se att SEF är den gemensamma nämnaren i flertalet idrottsorganisationer i hur de arbetar med sitt varumärke. Idrottsorganisationer med 8 - 10 anställda är de som tenderar att ta hjälp av SEF i större utsträckning än de större och mindre idrottsorganisationerna. Vilket skulle kunna bero på att dessa idrottsorganisationer befinner sig i ett mellanskikt vad gäller antalet anställda. De behöver bedriva sin verksamhet utefter professionella och kommersiella intressen precis som de idrottsorganisationer med fler antal anställda. För att nå upp till

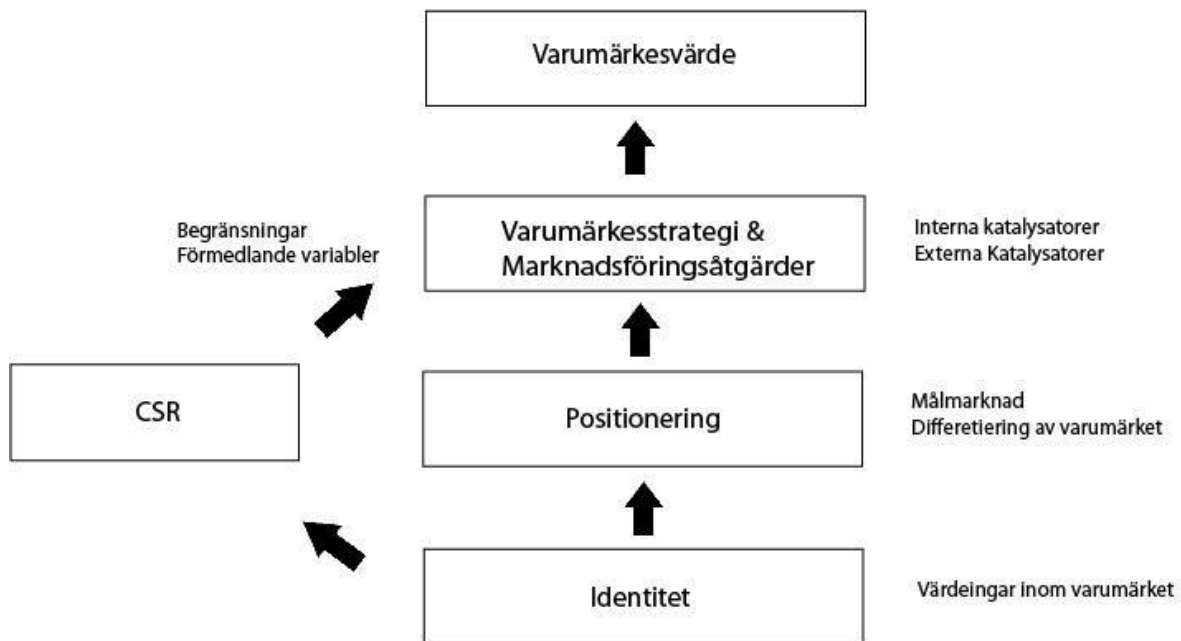
samma nivå som de stora idrottsorganisationerna och för att kunna konkurrera på lika villkor kanske idrottsorganisationerna med 8 - 10 anställda känner att de behöver kunskap och resurser utifrån, vilket de då kan få via sin intresseorganisation SEF. Det går också att se att de med minst antal anställda så som Värnamo inte alls nämner något sådant samarbete vilket kan bero på att det känner sig för långt bort i sina möjligheter att konkurrera på lika villkor vad gäller arbetet internt och att det därför ännu inte ser att det är någon mening att ta hjälp från SEF. De stora idrottsorganisationer har förmodligen istället redan de resurser som krävs inom sin egen idrottsorganisation och behöver därmed heller inte ta hjälp utifrån.

Vi anser likt Hemingway och McLagan (2004), att även om CSR är en marknadsföringsåtgärd så är den ändå på ett sätt osjälvisk. Det vi kan se är att idrottsorganisationernas CSR arbete i viss mån är kopplat till identiteten. Där de tydligaste är Halmstad och Djurgårdens identitet som går att kopplas till CSR arbetet i och med att Halmstad vill vara idrottsorganisationen att se upp till i samhället och Djurgården vill följa upp sin identitet "Stockholms stolthet". Det går även att se att majoriteten av resterande idrottsorganisationer kan koppla identiteten till sitt CSR-arbete. Det skulle kunna anses fördelaktigt att koppla idrottsorganisationens identitet till CSR -arbetet eftersom det leder till ett nytt sammanhang att visa upp vilka idrottsorganisationen är och genom att välja CSR-arbete också visar att man står för det man faktiskt står för. Genom att de idrottsorganisationer som studerats på något sätt arbetar med CSR, anser vi därför att Couvelaere och Richelieus (2005) modell behöver utvecklas. Modellen saknar CSR som tydligt framträder genom intervjuerna som en viktig faktor. Därför har vi valt att utveckla modellen och lagt till CSR. Eftersom CSR enligt Walker och Kent (2009) kan vara ett sätt att arbeta för att stärka varumärket och att CSR - arbetet kan ha en extra stor betydelse när det önskade sportsliga resultatet uteblir och att det då bör implementeras i den egna verksamheten. Persson och Normark (2009) påpekar också att den uppmärksamhet som en organisation kan generera genom CSR arbete också potentiellt kan omsättas i ekonomisk vinning. Cortsen (2014) anser att arbetet med CSR är viktigt för idrottsorganisationer för att synas i olika sammanhang i samhället och därmed vara en god förebild, vilket då kan leda till ett starkare varumärke.

Shet och Babiak (2010) vilket tidigare nämnts menar att en idrottsorganisation kan arbeta med CSR som är förenligt med dess verksamhet och att det kan finnas en fördel av att identiteten genomsyrar inte bara hela idrottsorganisationen utan även för CSR-projektet. Om identiteten genomsyrar allt i vad idrottsorganisationen gör och förankras till varumärket, finns det även en fördel för vad varumärket associeras med och hur det då uppfattas. CSR är en del i vad

Couvelaere och Richelieus (2005) kallar för varumärkesstrategi. Dessutom kan det också förknippas med identiteten i den modellen.

Vi vill därmed utveckla Couvelaere och Richelieus (2005) Brand Equity model för varumärkesbyggande och implementera CSR som kan kopplas till både identiteten och varumärkesstrategi/marknadsföringsåtgärder. Se figur 2.



Figur 2: Vår utveckling som baseras på Brand Equity Model (Couvelaere och Richelieus, 2005, s.27).

6.1 Vidare forskning

Vi har sett att ett samarbete SEF är den gemensamma nämnaren i flertalet idrottsorganisationer i hur de arbetar med sitt varumärke. Det som skulle kunna undersökas vidare är vilka faktorer det är som påverkar när idrottsorganisationerna väljer eller inte väljer att ta extra hjälp via SEF. Det vore även intressant att undersöka hur CSR samarbetet mellan SEF och idrottsorganisationerna påverkar konsumenternas syn på idrottsorganisationernas varumärke. Om det är fördelaktigt för idrottsorganisationer att ta hjälp av SEF när det kommer till att utforma ett CSR projekt eller utforma ett eget.

Källförteckning

- Aaker, D.A (2010). *Building Strong Brand*. London: Simon & Schuster
- Aaker, D. A., & Biel, A. L. (1993). *Brand equity and advertising: An overview* (pp. 1-10). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Altun, G. (2017). *Analys av Superettan klubbarnas ekonomi 2016*. Svenska Fotbollsförbundet. Hämtad den 6 april 2018 från <http://svenskfotboll.se/superettan/arkiv/superettan/2017/06/analys-av-superettans-ekonomi-2016/>
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors*. *Journal of sport management*, 23(6), 717-742.
- Balmer, J. M. (2008). *Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image*. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., Hellgren, J., Näswall, K., & Sverke, M. (2016). *Enkätmetodik*. Natur och kultur.
- Berg, B.L. & Lune, H (2014). *Qualitative research methods for the social sciences*. (8:e edition). Harlow: Pearson
- Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). *European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity*. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482-493.
- Borglund, T., De Geer, H., & Hallvarson, M. (2008). *Värdeskapande CSR: hur företag tar socialt ansvar*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Bryman, A. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder (2:a uppl.)*. Stockholm: Liber AB.
- Carlsson, L. (2009). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier: givande dialoger, starkare varumärke, ökad försäljning: -*. Mölndal:kreafor
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A B. Buchholtz, A K. (2008) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. (7:edition). USA: South-Western Cengage Learning.
- Coakley, J. J., & Pike, E. (2009). *Sport in society: Issues and controversies*. (2:edition). UK: McGraw-Hill Education
- Cortsen, K. (2014). *Capitalising on CSR-based partnerships in sports branding and sports sponsorship*. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 15(1-2), 75-97.

- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). *Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams*. *European Sport Management Quartely*, 5(1), 23-46.
- Delgado-Ballester, E., & Luis Munuera-Alemán, J. (2005). *Does brand trust matter to brand equity?*. *Journal of product & brand management*, 14(3), 187-196.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. (3. uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Doyle, P (2000) *Value Based Marketing*. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311
- European Commission (2011) Hämtad den 13 mars 2018 från http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainablebusiness/files/csr/campaign/documentation/download/introduction_sv.pdf
- Ericsson, A & Persson, J (2013) *Sport Marketing (1:uppl.)*. Danderyd : JP Business Consulting (JPC)
- Falonius, T (2010) *Varumärket inifrån och ut - En handbok i internt varumärkesarbete*. Malmö: Liber AB
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). *Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust*. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 840-856.
- Fyrberg, A och Söderman, S (2007). *Varumärkes betydelse inom idrotten*. Riksidrottsförbundet nr 2007:05. Stockholms universitet: Företagsekonomiska institutionen Hämtad den 22 mars 2018 från <http://www.rf.se/Undermeny/Forskning>
- Grafström, M. Göthberg, Pauline & Windell, Karolina. (2008) *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber AB
- Hemingway, C. & McLagan, P. (2004). *Managers` Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 2004:50, pp 33- 44
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kapferer, J.N (2008) *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012a). *A framework for marketing management. (5:e edition)*. New Jersey, US: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012b). *Marketing management. (14:e edition)*. New Jersey, US: Pearson Education.
- Kvale, S & Brinkman, S (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun (3:uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.

- Larsson von Garaguly, J. (2016). *Vasaloppet - resan från skidtävling till skidlöpare till produkter och kunder. En studie om kommersialisering och professionalisering*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Löhman, O. & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility*. Stockholm: Ekerlid
- Melin, F (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel - Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Malmö: Lund University Press
- Patel, R & Davidson, B (2003). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Persson, H. T. R., & Normark, G. (2009). *CSR-av, med och genom idrott*. Centrum för svensk idrottsforskning.
- Peterson, T. (2004). *Idrotten och samhället*. I: Broberg, I. et al. (Red.). Perspektiv på Sport Management. SISU idrottsböcker.
- Plewa C, Carrillat, F, A, Mazodier, M & Quester, P, G. (2016) *Which sport sponsorships most impact sponsor CSR image*. European Journal of Marketing, 50 (5/6), 796-815, doi:10.1108/EJM-02-2015-0078
- Repstad, P (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Riksidrottsförbundet (2009). *Idrotten vill*. Stockholm: MU AB Hämtad den 13 mars från http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/barnochungdom/idrotten_vill_09_kort_webbvers_singlep.pdf
- Riksidrottsförbundet (2012) *Idrotten i Siffror*, Hämtad den 13 mars 2018 från <http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/statistik/2012-idrotten-i-siffror---ratt.pdf>
- Riksidrottsförbundet. (2016). *Elitidrott*. Hämtad 2018-04-14, från: <http://www.rf.se/Distrikt/SmalandsIdrottsforbund/Undermeny/Fokusomraden/Elitidrott/>
- Sahlström, K. (2017). *Analys av allsvenska klubbarnas ekonomi 2016*. Svenska Fotbollsförbundet. Hämtad 6 april 2018 från <http://fogis.se/arkiv/start sida/2017/05/analys-av-allsvenska-klubbarnas-ekonomi-2016/>
- Sheth, H & Babiak, K, M. (2010). *Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry*. Journal of Business Ethics 91, (3) 433–450. doi: 10.1007/s10551-009-0094-0
- Solberg Søylen, K., Svensson, B., Frestad Solér, M. (2014) *Bara segrar bygger inga varumärken*. Svensk Idrottsforskning: Organ för Centrum för Idrottsforskning, 23(3), 14-19
- Sund, B. (2008). *Fotbollsindustrin*. (2:a uppl.) Visby: Nomen.

- Svenska Fotbollsförbundet (2017). *Tävlingsbestämmelser år 2018*. Svenska Fotbollsförbundet. Hämtad 6 april 2018 från http://d01.fogis.se/svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id_92120/scope_0/ImageVaultHandler.aspx180111135811-uj
- Söderman, S. (2004). *Idrottens ekonomi*. I: Broberg, I. et al. (Red.). Perspektiv på Sport Management. SISU idrottsböcker.
- Trost, J (2010). *Kvalitativa Intervjuer*. (4:e.uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Walker, M., & Kent, A. (2009). *Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry*. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.
- Wijkström, F., & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober Förlag.

Bilaga

Intervjuguide

Bakgrund

Vi genomför vår studie för att skriva en uppsats för att identifiera och jämföra hur idrottsorganisationer i Allsvenskan och Superettan arbetar för stärka sitt varumärke.

Inledning

- Vad har du för position i klubben?
- Hur länge har du arbetat i klubben och i denna position? Har du haft andra uppgifter inom klubben?
- Vad har du för tidigare bakgrund inom idrotten?
- Företagsvärlden?

Varumärket

- Berätta om ert varumärke? Vad står ert varumärke för?
- Är ert varumärke viktigt för er? På vilket sätt är det viktigt / varför är det inte viktigt?
- Vilka värden är kopplade till varumärket?
- Hur anser ni att supportrar påverkar ert varumärke?
- Beskriv hur ni arbetar med varumärket externt/internt utöver er kärnverksamhet - Strategi?
- Hur associerar ni er med andra organisationer?
- Har ni något specifikt mål med varumärket?
- Hur arbetar ni när ni vill förmedla varumärket?
- Vilka faktorer använder ni när ni vill förmedla varumärket?

Identitet

- Hur skulle du beskriva din klubbs själ/identitet?
- Vad är det unika i den? Vad vill ni förmedla med identiteten? Har ni några mål kopplade till identiteten? Värderingar? Kan du beskriva dem?

Positionering

- Har ni någon strategi för hur ni framhäver er klubb gentemot era konkurrenter? Kan du beskriva den? Hur arbetar ni med att förmedla det? Hur anpassar ni den gentemot en specifik målgrupp?
- Har ni någon slogan? Beskriv hur ni har kommit fram till den? Hur kopplar ni er slogan till er verksamhet? identitet? Värderingar?

Samhällsansvar

- Vad innebär samhällsansvar för er? Arbetar ni med samhällsansvar?
- Hur arbetar ni med samhällsansvar?
- Har ni något mål med att arbeta med samhällsansvar?

Avslutning