



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

Vårtermin 2013

Idrottsklubbarnas nätverk

-

En beskrivning och visualisering av aktörernas inbördes utbyten och relationer

Författare:

Simon Andersson

Axel Bilfeldt

Handledare:

Lars Carlman

Abstract

Title: Idrottsklubbars nätverk – En beskrivning och visualisering av aktörernas inbördes utbyten och relationer

Seminar date: 2013-06-05

Course: FEKH29, Bachelor thesis in business administration, Marketing, 15 ECTS

Author: Simon Andersson and Axel Bilfeldt

Advisor: Lars Carlman

Key words: Relationship marketing, Service marketing, Sports marketing, interaction model, episode exchange

Purpose: The purpose of our study is to visualize and describe the episodes, exchanges and relationships in sports teams network.

Methodology: Our method is primarily based on a qualitative study including one questionnaire survey with open-ended questions. We have interviewed representatives from sport teams, professional players, journalists and agents. The participants in the questionnaire survey were spectators. Information has been collected from interviews, literature, articles and web-sites. The primary and secondary data has been analyzed based on the theory of the service marketing triangle and the interaction model.

Theoretical Perspectives: We are using theoretical perspective and models within service and relationship marketing. The service marketing triangle as well as the interaction model are central in our study.

Empirical Foundation: The empirical foundation is divided up in different parts reliant to the different roll in the network we describe. The empirical foundation is based on sports teams, players and spectators. Also surrounding actors such as agents and media including other smaller parties are being described.

Conclusions: Based on our analysis of the empirical foundation it stood clear that sports teams could be analyzed by using the service marketing triangle and the interaction model. The findings of the analysis resulted in the creation of a new model, describing the sport teams network. We have chosen to use the name “Nätverksmodellen”. The thought behind Nätverksmodellen is that it should be able to contribute with a basic understanding of sports teams network and work as a starting point for further research within the field.

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Idrottsklubbers nätverk – En beskrivning och visualisering av aktörernas inbördes utbyten och relationer

Seminariedatum: 2013-06-05

Ämne/kurs: FEKH29, Examensarbete kandidatnivå i marknadsföring, 15 högskolepoäng

Författare: Simon Andersson och Axel Bilfeldt

Handledare: Lars Carlman

Fem nyckelord: Relationsmarknadsföring, tjänstemarknadsföring, sportmarknadsföring, interaktionsmodellen, episodutbyten

Syfte: Syftet med vår uppsats är att visualisera och beskriva de episoder, utbyten och relationer som finns i idrottsklubbarnas nätverk.

Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ metod bestående av framförallt intervjuer men även en enkätundersökning med öppna svarsalternativ. Vi har intervjuat representanter från klubbar, elitspelare, journalister och agenter. I enkätundersökningen deltog åskådare. Information har vi samlat in genom intervjuer, litteratur, artiklar och hemsidor. De primära och sekundära data har vi analyserat utifrån teorin om tjänstemarknadsföringstriangeln och interaktionsmodellen.

Teoretiska perspektiv: Vi använder oss av teorier och modeller inom tjänstemarknadsföring och relationsmarknadsföring. Både tjänstemarknadsföringstriangeln och interaktionsmodellen är centrala i vår studie.

Empiri: Empirin är uppdelad i olika avsnitt beroende på vilken aktör i nätverket vi avsett skildra. Empirin är fokuserad på klubben, spelarna och åskådarna. Även omgivande aktörer beskrivs, såsom agenter och media samt övriga mindre intressenter.

Resultat: Utifrån analysen av vår empiri stod det klart att idrottsklubbar kan analyseras utifrån tjänstemarknadsföringstriangeln och interaktionsmodellen. Analysen övergick i slutsats och innebär att vi skapade en ny modell som beskriver klubbens nätverk. Vi har valt att kalla den nätverksmodellen. Tanken med nätverksmodellen är att den ska kunna bidra med en grundläggande förståelse för idrottsklubbers nätverk och fungera som ett avstamp för vidare forskning inom ämnet.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte	7
2. Metod	8
2.1 Generellt tillvägagångssätt	8
2.2 Nätverkets aktörer och klubbarnas erbjudande	8
2.3 Primärdata	9
2.3.1 Intervjuer	9
2.3.2 Enkätundersökning	11
2.4 Sekundär data	11
2.5 Avgränsningar	11
3. Teori	13
3.1 Tjänstemarknadsföring	13
3.1.2 Figur 1. Tjänstemarknadsföringstriangeln	14
3.1.2.1 Figur 1, tjänstemarknadsföringstriangeln	14
3.3 Interaktionsmodellen	15
3.3.1 Interaktionsprocessen	15
3.3.2 Parterna i processen	17
3.3.3 Interaktionsmiljön	19
3.3.4 Atmosfären	20
4. Empiri	21
4.1 Spelare	21
4.2 Klubben	23
4.3 Åskådarna	28
4.4 Agenter	32
4.5 Media	33
4.6 Övriga aktörer och påverkande faktorer	36
4.6.1 Fysisk omgivning	36
4.6.2 Spelarfrågor	37
4.6.3 Riksidrottsförbundet	37
5. Analys	39
5.1 Spelare - Supportrar	39
5.1.1 Interaktionsprocessen	39
5.1.2 Parterna i processen	40
5.1.3 Interaktionsmiljön	41
5.1.4 Atmosfär	41
5.2 Interaktionsprocessen	42
5.2.1 Interaktionsprocessen	42
5.2.2 Parterna i processen	44
5.2.3 Interaktionsmiljön	44

5.2.4 Atmosfären	45
5.3 Klubben – Åskådarna	45
5.3.1 Interaktionsprocessen	45
5.3.2 Parterna i Processen	46
5.3.3 Interaktionsmiljön	46
5.3.4 Atmosfären	47
5.4 Tjänstemarknadsföringstriangeln	47
5.5 Media - Klubbarna	48
5.5.1 Interaktionsprocessen	48
5.5.2 Parterna i processen	49
5.5.3 Interaktionsmiljön	49
5.5.4 Atmosfären	50
5.6 Media - Spelarna	50
5.6.1 Interaktionsprocessen	50
5.6.2 Parterna i processen	51
5.6.3 Interaktionsmiljön	51
5.6.4 Atmosfär	51
5.7 Media – Supportrarna	52
5.7.1 Interaktionsprocessen	52
5.7.2 Parterna i processen	52
5.7.3 Interaktionsmiljön	52
5.7.4 Atmosfären	53
5.8 Agenterna	53
6. Slutsats	55
6.1 Slutsats och presentation av modell	55
6.1.1 Figur 2, Nätverksmodellen	56
6.2 Reflektion kring framtida forskningsuppslag	59
7. Referenslista	61
7.1 Böcker	61
7.2 Artiklar och vetenskapliga papper	61
7.3 Internetkällor	61
7.4 Intervjuer	62
8. Figurförteckning	64
9. Bilagor	65
9.1 Intervju, spelare	65
9.2 Intervju, klubbar	66
9.3 Enkätundersökningen, åskådare	68
9.4 Intervju, media	69
9.5 Intervju, agenter	70

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Forskning om sportmarknadsföring är enligt oss ett mycket eftersatt forskningsområde i Sverige. Det gäller även för närliggande discipliner såsom idrottspsykologi. Ett problem som vi ser det är att även om vi kan applicera tidigare forskning och rön från exempelvis USA, behövs det forskning i Sverige om klubbarnas nätverk samt relationerna och utbytena klubben har med aktörerna i sin omgivning. Ytterligare en aspekt som gör att forskning med ett svenskt underlag är än mer viktig, är de skillnader som finns i idrottens förutsättningar och regler.

I USA är collegeidrott mycket viktig och klubbarna på högsta nivå i basket, amerikansk fotboll, ishockey och baseboll måste alla förhålla sig till vilken tur i ordningen dem får välja spelare i draften. I USA kan ett enda första val i draften innebära en stor skillnad i spelfilosofi och vilka möjligheter denna klubb har att nå framgång för de närmaste tio åren.¹ Klubbarna har helt enkelt inga incitament eller möjligheter att bedriva egen ungdomsverksamhet.

I Sverige har klubbarna en annan tidshorisont de jobbar i regel med idrott från det att barnen är ett par år gamla till att de är stora nog att sluta gymnasiet. Klubbarna i Sverige tar ett helt annat ansvar både för spelarnas utveckling på planen och vid sidan om dito än klubbar i andra länder som endast bedriver elitverksamhet. Den mycket aktuella 51-procentsregeln är också en faktor som påverkar svenska klubbars möjligheter att ta in externt kapital och därmed möjligheten att konkurrera på lika villkor som andra länder²³.

Så ser det ut idag och med det i åtanke är det relevant att vi i Sverige inte bara tittar blint på amerikansk och annan utländsk forskning där det råder andra spelregler att förhålla sig till. Vi behöver bedriva egen forskning som grundar sig på svenska förhållanden.

För oss är målet att bidra med en bas som klubbarna kan använda för att utveckla sina relationer. Med vår uppsats vill vi framförallt visa på det nätverk som svenska klubbar har och vilka aktörer de måste förhålla sig till.

1.2 Problemdiskussion

¹ Yahoo, *Why the NBA Draft Lottery Is More Important to the Cleveland Cavaliers Than You Think*, Tillgänglig: <http://sports.yahoo.com/news/why-nba-draft-lottery-more-important-cleveland-cavaliers-215400670.html> 2013-06-01

² Sundelin, Anders, *Vem ska äga idrotten?*, Fokus, nr 19, sida 20-29, 2013

³ 51-procentsregeln innebär att svenska idrottsföreningar skall ägas till minst 51 % av föreningens medlemmar. Makten och röstmajoriteten stannar således hos idrottsföreningens medlemmar och en extern ägare kan maximalt äga 49 % av rösterna i ett idrotts-AB. Dessa två meningar skall läggas till på sida 5/6 där jag gulmarkerat!

Elitklubbar i Sverige står idag med den ena foten i den svenska folkrörelsen, i form av riksidrottsförbundet och med den andra foten i den globala sportekonomin. Elitklubbarna i framförallt fotboll och ishockey drivs idag som företag och tiden är sedan länge förbi då de ideella krafterna hade all makt över sina klubbar. Att klubbarna växer syns på både förändringar i klubbarnas balansomslutning och omsättning. I allsvenskan i fotboll har exempelvis omsättningen på 10 år ökat från 576 MSEK till 1 272,1 MSEK, en ökning på över 100 %⁴. Till följd av 51-procentsregeln är dock fortfarande elitklubbarna rotade i den svenska folkrörelsen, även om de idag har få likheter med rörelsen i övrigt.

Huruvida alla klubbar är mogna att drivas som företag kan diskuteras, men en sak är klar och det är att elitklubbarna idag anses vara vitala för många kommuner. I fallen med Leksand och Timrå är kommunerna beredda att ge såväl eftergifter och förmånliga krediter som närmast kan liknas vid ekonomiskt bistånd. Skattebetalarna får alltså stå för notan.

Sammantaget visar det här på att klubbarnas ekonomiska betydelse för sina respektive kommuner inte kan ignoreras. Inte heller kan det blundras för klubbarnas balansgång när det kommer till att både bedriva en framgångsrik ekonomisk verksamhet och sportslig sådan. En av de intervjuade sportjournalisterna beskrev vikten av marknadsföring för klubbarna:

”Det har blivit viktigare för klubbarna att synas i takt med att det blir hårdare konkurrens mellan de lokala klubbarna avseende sponsorpengar och även på grund av minskade anslag från kommunalt håll”

Klubbarna är beroende av att bedriva framgångsrik marknadsföring i alla led, från att bygga ett varumärke som en attraktiv arbetsgivare till att kunna attrahera kapital i form av sponsring. En av representanterna från klubbarna sa att:

“Utan sportslig framgång och ett visat ansvarstagande från oss som arbetsgivare, har inte vi någon möjlighet att attrahera kompetenta spelare som vi är intresserade av”

Klubbarna är alltså i behov av en verktygslåda för att kunna navigera i sitt nätverk på ett framgångsrikt sätt.

Efter att ha läst såväl litteratur som vetenskapliga artiklar inom sportmarknadsföring och idrottspsykologi har det framgått för oss att en konceptuell modell över idrottsklubbers nätverk saknas. Forskning hitintills har varit inriktad på utbytet mellan klubb och åskådare samt hur de som klubb bör arbeta för att bygga långsiktiga relationer och minska retentionen. Personalen eller i detta fall spelarna, har inte redogjorts för i allmänhet och i synnerhet inte hur deras relation

⁴ Svenska Fotbollförbundet, *Fotbollens ekonomi*, Tillgängligt: <http://fogis.se/medieservice/dokumentbank/ekonomi/2013-06-01>

och utbyte med klubben ser ut. Det verkar således finnas en kunskapslucka inom sportmarknadsföringen avseende klubbarnas nätverk i allmänhet och i synnerhet vilka relationer och utbyten som sker mellan dess aktörer.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att visualisera och beskriva de episoder, utbyten och relationer som finns i idrottsklubbarnas nätverk.

2. Metod

2.1 Generellt tillvägagångssätt

I vår forskning har vi använt oss av en blandning av både den deduktiva och induktiva metoden. Vi började med att läsa vetenskapliga artiklar, böcker och teorier inom marknadsföring. Utifrån det vi läst inledde vi med den deduktiva ansatsen som tar sin utgångspunkt i teorin. De teorier som var viktiga för vår studie kan alla anses ligga inom tjänste- och relationsmarknadsföringen. Vi använde oss även av den induktiva metoden efter det att vi intervjuat de olika aktörerna. Vi gick helt enkelt tillbaka till teorierna och tidigare forskning för att på ett bättre sätt kunna analysera vår primärdata.

Vårt underlag har främst samlats in genom den kvalitativa metoden. Vi har använt oss av personliga intervjuer med aktiva spelare, agenter, representanter från klubbledningar. Alla intervjuer har utformats på ett semi strukturerat vis. Vi använde oss således av öppna svar, vilket innebär att respondenterna får möjlighet att svara på frågorna med sina egna ord⁵. Anledningen till att vi valde intervjuer var för att kunna få en djupare insikt och tillgodogöra oss kvalitativ information om våra intervjuobjekt.

2.2 Nätverkets aktörer och klubbarnas erbjudande

Enligt Morgan & Hunt finns det inom relationsmarknadsföringen tio olika partners: (1) varuleverantörer, (2) tjänsteleverantörer, (3) konkurrenter, (4) ideella organisationer, (5) regeringen, (6) slutkunderna, (7) mellanhänder, (8) avdelningar inom organisationen, (9) anställda, (10) affärsenheter.⁶

Genom att kombinera Morgan & Hunt och Grönroos tjänstemarknadsföringstriangel kom vi fram till att personalen, i vårt fall spelarna, borde utgöra en av de tre primära enheterna i nätverket. Enligt Grönroos är personalen än av de sex resurser som ett företag har till sitt förfogande. Vidare har vi valt att ta med slutkunderna som en av de primära aktörerna i vår modell. Det valet föll sig naturligt då kunderna ingår i tjänstemarknadsföringstriangeln. Klubben skulle beroende på vilken definition man applicerar kunna passa in på flera av Morgan & Hunt's tio olika partners, i vårt fall anser vi dock att klubben primärt är en tjänsteleverantör.

Företaget ingår som en aktör i Grönroos tjänstemarknadsföringstriangeln och vi anser att klubben utifrån dess roll som tjänsteleverantör mycket väl kan ta den platsen i triangeln. Enligt Skärvad och Olsson är:

⁵ Sörqvist, Lars, *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, 2000

⁶ Kim, Yu Kyoun och Trail, Galen, *A Conceptual Framework for Understanding Relationships Between Sport Consumers and Sport Organizations: A Relationship Quality Approach*, *Journal of Sport Management*, nr 25, sida 57-69, 2011

”Ett företag en organisation som samordnar resurser, som till exempel arbetskraft, kapital, teknik och information, för att utveckla, producera och sälja varor eller tjänster”⁷

Enligt Grönroos finns det fyra grundläggande egenskaper hos en tjänst. En tjänst är immateriell, en tjänst är en aktivitet eller process och kan inte lagras, produktion och konsumtion av tjänsten sker samtidigt och kunden medverkar i processen och fungerar som både produktionsresurs och konsument. En tjänst resulterar inte heller i något ägande. Alla dessa kriterier uppfylls av den kärnprodukt klubbarna erbjuder åskådarna, själva matchen⁸.

Ett företags erbjudande kan delas in i fem olika kategorier beroende på om det endast är en produkt eller tjänst som erbjuds alternativt en kombination av dessa. De fem kategorierna:

- Enbart tjänst.
- Enbart konkret vara.
- Hybrid, lika delar tjänst och produkt.
- Huvudsakligen tjänst med tjänster och varor.
- Konkreta varor med tillhörande tjänst.

Klubbarnas erbjudande passar enligt oss allra bäst in på beskrivningen om en huvudtjänst med tillhörande tjänst och vara. I klubbarnas fall är matchen huvudtjänsten och den erbjuds ofta tillsammans med lättare förtäring som klubben säljer och serverar i mindre kiosker inom arenans väggar. Numera erbjuder många lag även matchbiljetter med tillhörande mat i arenans restaurang, detta erbjudande väljer vi dock att bortse ifrån här⁹.

2.3 Primärdata

2.3.1 Intervjuer

2.3.1.1 Klubbarna

Intervjuerna har ställts till tre ledande befattningshavare, i tre olika klubbar och tre olika sporter. Samtliga klubbar de företräder spelar för närvarande i respektive idrotts högsta serie. Klubbarnas omsättning varierar från ett par miljoner kronor till över 100 miljoner kronor. Personerna vi varit i kontakt med valde vi själva att ta kontakt med och fråga om dem var intresserade av att berätta för oss om hur deras förening arbetar med att locka mer publik och bygga relationer. Av sex tillfrågade klubbar och representanter för dessa, valde som nämnt ovan tre stycken att ställa upp på en intervju.

Intervjuerna genomfördes över telefon då detta var den enda möjligheten för båda parter, dels på grund av geografiska avstånd men även av tidsmässiga skäl. De specifika frågorna vår intervju

⁷ Olsson, Jan och Skärvad, Per-Hugo, *Företagsekonomi 100*, 2007

⁸ Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring*, 2008

⁹ Kotler, Philipp och Keller, Kevin Lane, *Marketing Management*, 2012

skulle handla om, valde vi att inte skicka till klubbarnas representanter innan intervjun och detta efterfrågades inte heller. En fördel med detta kan vara att vi får rakare och mer ärliga svar än om vi sänt frågorna i förväg.

Vi ställde samma frågor till alla tre och lät alltid intervjuobjekten tala till punkt. Vi förtydligade frågorna om det behövdes utan att för den skull vinkla frågorna så att de skiljer sig mellan intervjuerna. Efter avslutad intervju har vi gått igenom svaren och noterat om det är en eller flera frågor och/eller tankegångar som behöver förtydligas. I alla tre intervjuer har så varit fallet och då har vi istället för att ringa, skickat frågorna med e-post.

2.3.1.2 Spelarna

Alla spelare som deltog i vår undersökning är elitspelare och är alla en del av samma ishockeylag. Intervjuerna genomfördes över telefon och ställdes till sex stycken spelare. Underlaget hjälpte klubbledningen till med och de bad sina egna spelare att delta.

Kritik kan riktas mot att vi endast har med spelare från en enskild klubb. Vi är av åsikten att det hade varit fördelaktigt för vår undersökning med svarande från olika lag och idrotter men det fanns varken tid eller intresse från någon annan klubb på elitnivå.

2.3.1.3 Agenter

Vi har haft möjligheten att prata med ett par agenter. Intervjuerna genomfördes över telefon och varade i 10-15 minuter. För att få tag i agenter har vi använt oss av de olika idrottsförbundens listor över registrerade agenter. Svarsfrekvensen när det kom till att ställa upp på en intervju har varit mycket låg, en anledning till det var att de flesta ishockeyagenter redan hade gått på semester när vi försökt ta kontakt. Med anledning av detta har vi heller inte fått tag i någon agent som primärt arbetar med ishockeyspelare.

Vi själva hade gärna sett svarande som arbetar med ishockeyspelare eftersom vi intervjuat aktiva ishockeyspelare. Dock bör det inte vara något större problem då agenter inom alla idrotter har liknande juridiska regler och föreskrifter att förhålla sig till. Skillnader i hur arbetsmarknaden ser ut för spelarna finns i allra högsta grad, inom elitfotbollen finns ingen uttalad liga som kan titulera sig världens bästa medan svenska ishockeylag och deras spelare måste förhålla sig till vilka spelare klubbar i NHL (National Hockey League) väljer att reservera sig rättigheten att skriva kontrakt med.

2.3.1.4 Media

De intervjuade jobbar för samma mediehus och för att matcha de klubbar vi varit i kontakt med valde vi en aktör som verkar utanför de tre storstäderna. En av klubbarnas representanter sa bland annat att:

”Riksmedia är ganska usla på att lyfta fram sport. De har en helt annan attityd. Säljer sin produkt på ett annat sätt än en lokaltidning”

Vi ställde samma frågor till alla fem och intervjuerna varade i knappa 15 minuter. Intervjuerna genomfördes över telefon och den enda variabeln bland de svarande var ålder. Samtliga av de svarande fick vi kontakt med genom sportchefen på redaktionen.

2.3.2 Enkätundersökning

2.3.2.1 Åskådarna

I fallet med åskådarna valde vi att genomföra en **semistrukturerad enkätundersökning** via e-post. Anledningen till att vi gick till väga på det sättet var att vi inte hade någon möjlighet att intervjua eller rekrytera folk till en fokusgrupp som var supportrar till olika lag. Istället valde vi att skriva i supporterforum att vi sökte efter personer som ville delta i en enkätundersökning om relationen till deras favoritlag.

Vi valde att söka respondenter i dessa kanaler eftersom vi letade efter slutkonsumenter med en redan etablerad relation till ett lag. Flera av de svarande var tydliga med att deras anonymitet på forumet inte fick undanröjas och att vi inte fick publicera deras namn. Vi skriver därmed inte ut några namn på supportrarna i uppsatsen. I övrigt uppgav de svarande endast kön och ålder, av dessa två är enbart ålder en variabel då samtliga svaranden var av manligt kön.

Antalet respondenter bland supportrar var inte tillräckligt stort för att vi ska kunna kvantifiera och det. När det gäller supportrarna innebär det att vi inte kan dra vissa generella slutsatser gällande styrkan på deras relationer med klubbarna. Vi anser dock att vi utifrån våra ställda frågor med öppna svarsalternativ kan dra kvalitativa slutsatser av deras relation med respektive favoritlag.

2.4 Sekundär data

Vi har använt oss av studentlitteratur, litteratur och vetenskapliga artiklar som sekundärdata. Studentlitteraturen vi använt har varit inriktad på marknadsföring av tjänster och relationsmarknadsföring. Övrig litteratur och vetenskapliga artiklar har handlat om framförallt idrottspsykologi och sportmarknadsföring. Allmän information om ideella organisationer och aktiebolag har vi fått reda på via deras egna hemsidor på Internet. Syftet med att läsa studentlitteraturen och framförallt övrig litteratur om tjänstemarknadsföring, har varit att förse oss själva med tillräckligt mycket information för att kunna skapa oss en teoretisk grund att stå på. De vetenskapliga artiklarna har tjänat sitt syfte genom att bidra med befintlig kunskap om sportmarknadsföring och idrottspsykologi.

2.5 Avgränsningar

En avgränsning som vi själva inte bestämt i förväg var att vi i vår insamling av primärdata enbart fått svar från personer av manligt kön. Detta var på intet sätt en vald avgränsning innan vi satte igång utan har uppstått utan egentlig inblandning av aktiva val från vår sida. En sportjournalist

uppgav att de kvinnor de haft på redaktionen snabbt försvann till andra arbetsgivare eftersom de hade stora valmöjligheter och var attraktiva på arbetsmarknaden.

En möjlig kritik mot våra val av intervjuobjekt skulle kunna vara att vi borde ha försökt komma i kontakt med damspelare på elitnivå. Detta tror vi dock kunde ha gjort mer skada än nytta då det egentligen bara är inom individuell idrott som kvinnor har liknande villkor som männen.

Vi har också valt att avgränsa oss i vår insamling av primärdata. Utöver aktörerna i tjänstemarknadsföringstriangeln har vi också valt att samla in information från agenter och media. Dessa aktörer anser vi är de allra viktigaste i klubbarnas nätverk. Anledningen till att vi valde att komplettera tjänstemarknadsföringstriangeln med agenter och media beror på att dessa aktörer finns i gemene klubbs atmosfär.

Övriga intressenter och aktörer i klubbarnas nätverk har vi valt att bortse ifrån i vårt eget sökande efter empiri, däribland kommunerna. Kommunen kan vara beredd att gå både i borgen och lånar ut pengar till ett lokalt idrottslag medan en annan kommun har en mycket mer neutral och oberoende hållning. En annan aktör som i allra högsta grad finns i klubbens nätverk är sponsorer. Vi valde dock att inte inkludera sponsorerna eftersom det i många fall kan bli svårt att göra en gränsdragning mellan vilka som var fans med vilja att bidra ekonomiskt och vilka som primärt använder sig av sponsring för egen ekonomisk vinning.

3. Teori

3.1 Tjänstemarknadsföring

En tjänst definieras av att det finns tre särdrag som utmärker dem. De är uppbyggda av processer som består av aktiviteter, de konsumeras och produceras simultant och konsumenten är delaktig och hjälper i viss mån till med produktionen av tjänsten.¹⁰

Detta föder problem för marknadsföringen eftersom varje produkt/utbyte av tjänster blir unik, den ena produkten blir inte den andra lik och bygger dels på utbytet mellan de som utför tjänsten och kunden samt att processen ser olika ut för varje gång.¹¹

Ytterligare särdrag hos tjänster är att de inte kan lagras, en konsument har inte heller möjligheten att testa tjänsten innan den utförs, tjänster utförs i realtid.¹²

När konsumenter ombeds att beskriva en tjänst använder de ofta målande ord såsom känsla, upplevelse och så vidare. Detta beror enligt Grönroos på att tjänster uppfattas som opålitliga och därav behöver vi använda ord som gör dem mer mänskliga.¹³

Marknadsföring för en tjänst skiljer sig också gentemot varor, då konsumtionsperioden ofta är längre, det är som tidigare nämnt en process. Detta innebär att även före/efter att en tjänst är producerad och utförd kan den bearbetas av konsumenten, exempelvis innan konsumenten kommit hem, från en resa och bygger upp förväntningar eller bearbetar minnen. Eftersom tjänsten konsumeras och produceras samtidigt så behöver inte marknadsföringen ställa sig i mellan konsumtion och produktion för att överbygga ett gap. Det finns dock tillfällen då traditionell marknadsföring blir nödvändig, exempelvis för att få människor att använda tjänsten för första gången.

Huvudsakligt fokus för ett tjänsteföretag bör vara att bygga upp relevanta förväntningar och bekräfta för kunden att dess val av tjänst är korrekt. Yttersta vikt läggs också på hur processen fungerar eftersom marknadsföringen inte har någon effekt om de som utför servicen brister i sitt uppdrag. Dessa aspekter både beskriver och synliggör Grönroos i tjänstemarknadsföringstriangeln.¹⁴

¹⁰ Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring*, 2008, s 63

¹¹ *Ibid*, s 64

¹² *Ibid*, s 64

¹³ *Ibid*, s 65

¹⁴ *Ibid*, s 66

3.1.2 Figur 1. Tjänstemarknadsföringstriangeln



3.1.2.1 Figur 1, tjänstemarknadsföringstriangeln

Grönroos tjänstemarknadsföringstriangel består av tre hörnstenar, vilka är företaget, kunderna och företagets resurser. Personal är en av de sex kategorier som Grönroos identifierat bland företagets resurser. De andra fem är teknologi, kunskap, varor, kund och kundens tid. Företag kan försöka skapa standardiserade produkter utifrån sina resurser, men i realiteten kan de inte göra mer än att upprätta riktlinjer för hur de bör använda resurserna i tjänsteproduktionen.¹⁵

Kundens upplevda värde av en tjänst, kommer ur kundinriktad och framgångsrik hantering av resurserna i relation till kundernas kostnader. För att skapa en positiv upplevelse av tjänstens kvalitet och värde hos kunden måste företaget ha tillräcklig kompetens för att antingen utveckla eller inhämta de resurser som är erforderliga och styra samt genomföra serviceprocessen på ett sätt som genererar värde för alla kunder. Ett styrsystem är ett krav för att sköta integreringen av de olika resurserna och för hanteringen av serviceprocessen.¹⁶

Enligt Grönroos måste ett företag både hålla och ge löften för att kunna attrahera och behålla kunder. Utöver detta måste organisationen ges möjlighet att hålla dessa löften. För att de skall kunna uppfylla de löften som angivits krävs att de ägnar sig åt kontinuerlig resursutveckling, bestående av både intern marknadsföring och utveckling av organisationens kompetenser och resursstruktur.¹⁷

¹⁵ *Ibid*, s 73

¹⁶ *Ibid*, s 74

¹⁷ *Ibid*, s 73-74

Personalen arbetar med att uppfylla företagets löften till kunderna och kallas ibland för marknadsförare på deltid. Personalen interagerar ofta med kunderna och deras marknadsföring är således interaktiv. För företaget handlar det främst om att använda sig av extern marknadsföring för att nå ut med löfterna de står för.¹⁸

Intern marknadsföring är ett begrepp för ett par olika interna processer och aktiviteter som syftar till att stärka personalens intresse för marknadsföring och kunder. Intern marknadsföring är en förutsättning för att den externa och interaktiva marknadsföringen ska fungera eftersom det är osannolikt att de ska kunna genomföra framgångsrik marknadsföring mot slutkunderna utan att först ha kunnat övertyga den interna marknaden.¹⁹

3.3 Interaktionsmodellen

Interaktionsmodellen är en modell som beskriver interaktionen eller utbytet, mellan en säljande och köpande sida och vilka processer och aktiviteter dessa tar sig uttryck i.²⁰

Denna modell innefattar fyra grundläggande delar, vilka sedan är uppdelade i ett flertal byggstenar som tillsammans utgör modellen. Dessa fyra grunddelar är, interaktionsprocessen, de deltagande i interaktionsprocessen, miljön i viken interaktionerna tar plats samt atmosfären som påverkar och påverkas av interaktionen.²¹

3.3.1 Interaktionsprocessen

Den första delen i interaktionsmodellen är interaktionsprocessen. En relation mellan två parter på en marknad är ofta långvarig. Det innefattar ofta ett flertal olika och åtskilda episoder dessa samverkar och bygger ihop en relation.²²

För att räknas som en episod ska det ske ett utbyte mellan de parter som inräknas i relationen.

Det finns fyra grundläggande episoder, som sker mellan parterna: produkt och/eller service utbyte, informations utbyte, finansiellt utbyte samt socialt utbyte.

Produkt och/eller service utbyte är ofta kärnan i ett utbyte, det som den resterande relationen kretsar kring. En naturlig följd av detta blir att produkten och/eller servicen kommer ha en signifikant påverkan på resten av relationen. Utbytet särskiljer sig kraftigt beroende på hur enkelt det är för den säljande partnern att identifiera och fullfölja den köpande sidans krav och om karaktären av en passande produkt/service är enkelt att identifiera.

Utbytet påverkas också av om parterna är medvetna hur mycket tid/resurser som kommer att behövas för att få fram en fullgod produkt/service.²³

Informationsutbyte, denna del är oerhört viktig och det finns flertalet aspekter att ta hänsyn till vid informationsutbytet.

¹⁸ *Ibid*, s 72-73

¹⁹ *Ibid*, s 364

²⁰ Ford, David, *Understanding Business Markets*, 1997, s8

²¹ *Ibid*, s8

²² *Ibid*, s9

²³ *Ibid*, s9

Innehållet i informationen står av naturliga skäl en väsentlig del av utbytet, exempelvis vilken nivå de väljer att lägga utbytet på i form av teknikaliteter, ekonomi eller detaljer som inte når ut till offentligheten.

Till detta tillkommer hur brett och djupt utbytet är mellan parterna, detta påverkar också vilken typ av innehåll som blir möjligt att utbyta. Det är också en fråga om hur utbytet sker, det kan ske på en mängd nivåer och med olika innehåll, exempelvis e-post, telefon, mellan personer och vilken typ av person det är som tar kontakt.

Teknisk och kommersiell information utbyts ofta genom opersonlig kontakt såsom instruktionsböcker, e-post och likande. Mjuka värden kommuniceras oftare mellan personliga kanaler, exempelvis kontraktsavtal, support eller mer allmän information om hur företagen ser ut och likande.

Avslutningsvis har även graden av utbytets formalitet en effekt på hur informationen uppfattas och vad parterna vill ha ut av informationsutbytet.²⁴

Finansiellt utbyte, pengar och utbyte av dessa är ytterligare ett utbyte mellan parterna. Storleken på de finansiella transaktionerna är en indikator på hur viktig den ekonomiska betydelsen är i relationen. Det kan till storlek av transaktionen även läggas till ett element, andel av försäljning/inköp, som visar på hur stor del en enskild part står för. Det är även viktigt att se till osäkerheten vid utbytet, vid annan valuta, osäkerhet vid transaktionen eller liknande.²⁵

Den sista och avslutande episoden är det sociala utbytet mellan parterna i relationen. Socialt utbyte har en mycket viktig funktion i relationer, att reducera och ta ner osäkerheten mellan två parter.

Detta utbyte är särskilt viktigt när det finns kulturella eller sociala skillnader mellan parterna, likaså är det viktigt när det sedan tidigare inte har erfarenhet av utbyte mellan parterna i en relation.

Genom att upprätthålla en social kontakt även då de inte har affärer med varandra, kan det bli enklare att ta upp andra former av utbyten igen då de blir aktuella. Social kontakt kan även verka för att ta bort problem, genom samtal och möten kan det bli lättare förstå varandra.

Relationer som har ett stort socialt utbyte har dock betydligt bättre möjligheter att bli hållbara och verksamma under lång tid. Genom ett stort socialt utbyte, kan parterna dra ner på och minska formella avtal och kontrakt. Istället kan de ha en relation och ett affärsmässigt utbyte baserat på ett gemensamt förtroende.

För att uppnå ett gemensamt förtroende måste parterna ha en långvarig social kontakt, på många nivåer inom företaget. Dessutom måste de tidigare nämnda episoderna fungera väl, detta är en form av ett osynligt avtal mellan två parter som byggs upp över tid.

²⁴ *Ibid, s9*

²⁵ *Ibid, s9-10*

Storleken av episoderna har en påverkan på hur lång tid det tar för relationen att bygga upp en fungerande relation, exempelvis när rör det sig om ett stort informationsutbyte eller stora summor pengar, kan det påverka relationen då de snabbare kan få en bild över den andra partnern.²⁶

Relationen mellan två parter har möjligheten att om de har ett bra socialt utbyte och de övriga episoderna fungerar väl utveckla ett långt förhållande mellan varandra.

Detta leder bland annat till att vissa saker blir rutinartade, exempelvis kommer finansiella transaktioner efter ett tag att effektiviseras. Detta leder också till tydliga förväntningar och krav från bägge parter, där de efter ett tag blir institutionaliserade och inte ifrågasätts av någon av parterna, de kan bli lika självklara som den marknad de verkar på och dessa beslut baseras då inte längre på rationella beslut, från någon av parterna.

Kommunikations och informations utbyte inom relationen kan komma att leda till en inter-organisations miljö, denna miljö kan innefatta allt ifrån individer till grupper inom organisationerna och kan spänna över vitt skilda områden inom organisationerna. Denna typ av organisation eller social kontakt, kan verka även när det inte sker ett utbyte av produkt eller en finansiell transaktion.²⁷

Ytterligare en viktig del i samarbetet mellan två parter är adoptionerna och hur en eller bägge parter är beredda att ändra sitt sätt att verka, för att få relationen att fungera bättre.

Adoption kan vara aktuell vid en ensam process eller spänt över en hel relation. Fördelarna kan vara stora för båda, eller väsentliga för en part, det kan bidra till kostnadsänkningar, högre produktkvalitet, eller större kontroll över den gemensamma processen. Exempelvis kan detta vara sådant som att ändra sättet att ta betalt på, förändra en produkt något eller göra ändringar i hur parterna utbyter information.

Möjligheten eller samarbetsviljan i att göra eller inte göra förändringar i en viss episod påverkar också den framtida relationen. En part kan önska att relation inte längre ska vara så djupt utvecklad, att då inte acceptera en förändring i sina processer kan göra relationen ytligare.

Parterna i denna typ av organisationer måste också ta i hänseende och försöka förstå hur relationen mellan parterna egentligen ser ut.

Genom att ett samarbete utvecklas och fortgår under en lång period, med ständigt förekommande små förändringar åt ena eller andra hållet, kan det vara svårt att se hur relationen ser ut och hur djupt samarbetet är i dagsläget.²⁸

3.3.2 Parterna i processen

²⁶ *Ibid, s10*

²⁷ *Ibid, s10*

²⁸ *Ibid, s10-11*

Relationen mellan parterna och själva interaktionsprocessen innefattar inte enbart de episoderna som är uppräknade ovan. Utan de beror även i högsta grad på karaktären av dels organisationerna dels av de människor som ges makt att företräda dem.

Organisationens karaktär beror dels på hur den uppfattas, vilken typ av produkt och/eller service den säljer/köper och dess relativa position på den marknad där den är verksam. [10]

Produkten och/eller servicen innefattar dels teknikaliteter, detta kan innefatta sådant som hur framtagandet av en viss produkt ser ut, vilken typ av krav som ställs eller hur det säkerställs att den service som ges når en godkänd kvalitet.

Tekniskt kunnande hos parterna kan både befinna sig på en liknande nivå likaväl som det kan skilja en ocean mellan deras kunskaper inom det aktuella ämnet. Oavsett vilken nivå detta kunnande befinner sig på är det viktigt att parterna utvecklar ett gemensamt förtroende så att de båda vet vad som de kan förvänta sig av den andra parten. Inom relationer mellan två organisationer är det också vanligt att teknikaliteter sätter upp ramarna för vilka adoptioner som görs.²⁹

Parternas respektive storlek, strategi och struktur påverkar också i hög grad relationen. Att i ett första skede kontrollera storleken för de bägge organisationerna gör det enklare att få en grundläggande förståelse för hur maktbalansen ser ut mellan företagen.

Strukturen på en organisation kan dock vara nog så viktig, har endera parten valt att specialisera sig på något mycket litet, som de kan vara i det närmaste unik på inom sin marknad så förändras maktbalansen igen. Andra strukturella delar kan röra hur centralstyrt företaget är, om det är ett dotter/moder-företag samt hur formellt företaget är i sin kommunikation och attityd.

Strukturen inom och mellan organisationer påverkar hur de väljer att kommunicera, hur de agerar vid finansiella transaktioner, hur produkt/service utbytet sker och så vidare. Detta i sin tur påverkar i högsta grad relationen, då den tar sin form inom ramarna för strukturen. Vid långvariga relationer så kommer troligen strukturen mellan organisationerna att byta form och organisationernas struktur gentemot varandra kommer att bli mer likartad.³⁰

Organisationernas erfarenhet har också de en avgörande betydelse för hur parterna kommer att agera gentemot varandra. Detta gäller erfarenhet kopplade till relationen i sig, men även aktiviteter och erfarenheter utanför relationen har en stor betydelse för hur relationen ser ut. Detta kan ha en påverkan på relationen då den ena parten kan ha en större erfarenhet av relationer och därför vara mer medveten om hur denna ska agera för att få en bättre position i relationen.³¹

Enskilda individer är kanske det viktigaste i relationen, då de får ansvaret att representera organisationerna. Det är minst två aktörer i ett sådant utbyte, i vanliga fall en säljare och en köpare. Mer vanligt är dock att det är ett flertal individer som är inblandade i en relation mellan

²⁹ *Ibid, s11*

³⁰ *Ibid, s12*

³¹ *Ibid, s12*

två organisationer. Dessa befinner sig inom olika områden, på olika nivå inom organisationerna och utvecklar parallella relationer med varandra.

Det är dessutom avgörande för den framtida relationen, hur det ser ut runt om i organisationerna och relationer individer mellan påverkar i högsta grad hur stark bindningen för relationen är. Det bygger även upp vilka förväntningar som är rimliga att ha och vilket beteende de tror sig få från de olika organisationerna En uppförandekod samt en förberedelse vid en kris kan vara viktigt, då en enskild episod kan ruinera en väl utvecklad relation.³²

3.3.3 Interaktionsmiljön

Det som ligger över interaktionsprocessen och dess parter är miljön i vilken den verkar. Detta handlar om hur strukturen på marknaden ser ut, det är mycket sällsynt att en produkt är ensam av sitt slag på marknaden. En relation måste också ses för vad den är, var den verkar, vilken kultur som omger den, hur många säljare och köpare det finns på den aktuella marknaden och hur stabil marknaden är.

Antalet köpare och säljer på en marknad bestämmer alternativen som finns på alla marknader, detta påverkar också hur starkt tryck det finns på en enskild aktör att skapa en relation med en specifik part.³³

Dynamiken på en specifik marknad och i en specifik relation påverkar relationen på två sätt vilka är sina direkta motpunkter. För det första påverkar en relation möjligheterna för den ena parten att förutspå hur den andra parten kommer att agera. Genom ett stort informationsflöde ges insiderinformation som ger en möjlighet att bättre förutspå hur denna part ska agera för sina egna produkter/tjänster. Den andra punkten innebär att de i en dynamisk miljö har mycket att förlora på få och nära relationer, när de ser till hur andra aktörer agerar på marknaden.³⁴

Positionen för både den säljande och köpande sidan i tillverkningskedjan har också en stor effekt på hur relationen ser ut. Av olika skäl kan det ibland bli flaskhalsar, exempelvis kan det finnas en ensam part som har tillgång till råmaterialet., som gör att en part får en unik förhandlingsposition.

Det påverkar också hur miljön ser ut kring dessa företag, vilken typ av marknadsföring som utförs och hur de agerar gentemot ett flertal parter och den tidigaste partens marknadsföring kan mycket väl påverka de senare ledens marknadsföring också.³⁵

Sociala system är särskilt viktiga när det handlar om nya kulturer, andra länder eller företagsstrukturer att göra. Att som part i en relation vara medveten om de sociala och kulturella skillnaderna kan vara avgörande för om en relation kommer att fungera väl eller inte.

³² *Ibid, s12*

³³ *Ibid, s13*

³⁴ *Ibid, s13*

³⁵ *Ibid, s13*

3.3.4 Atmosfären

Relationen mellan en köpande och säljande organisation är dynamiska och påverkas av individuella episoder som händer mellan dem. På samma gång så får de en stabilitet som utgår ifrån hur länge de har haft en relation, djupet av utbytet, rutinmässiga och standardiserade processer organisationerna mellan och de klara förväntningarna båda har av deras relation. Relationen blir influerad av de båda parternas karaktär och hur själva interaktionen ser ut i sig själv. Detta påverkar i sin tur vilken teknik som blir involverad och i vilken miljö interaktionen verkar. Relationen blir även påverkad av den övergripande atmosfären i vilken den verkar, denna atmosfär beskrivs enklast i termer av hur styrkeförhållandena ser ut mellan företagen, hur konfliktnivån eller samarbetsviljan ser ut mellan dem samt hur de gemensamma förväntningarna ser ut mellan dem och hur långt avståndet är mellan de bägge parterna. Dessa kan ses som en grupp av interagerande variabler, som påverkas av miljön i vilken de verkar, hur organisationerna på denna marknad ser på specifika saker och hur de väljer att agera.

Atmosfären är en produkt av relationen, men den påverkar den likväl genom de olika variablerna. Det finns både fördelar och nackdelar med olika typer av atmosfärer, inte minst finns det ekonomiska och kontrollmässiga dimensioner över hur en atmosfär kan påverka specifika organisationer.³⁶

Det finns ett flertal ekonomiska faktorer som påverkar, flertalet av de kostnader som uppstår inom ett utbyte kan reduceras vid en närmare interaktion parterna mellan. En närmre interaktion ger parterna en ökad möjlighet att hitta effektivare former av transaktioner, distribution, administration och förhandling.

Atmosfären som omger relationen uppnår vid en positiv och bra relation till ett närmare utbyte vilket sänker kostnader och uppmanar till samarbete och ökad interaktion.³⁷

Kontroll är den andra dimensionen som atmosfären kan ha en positiv inverkan på, genom en minskad osäkerhet och ökad kontroll över ens motpart blir de bättre förutså vilken miljö parterna i framtiden kommer verka.

Hur kontrollen ser ut och vem som utövar kontroll över vem är ofta till en början inte glasklart i en relation och kan förändras över tid.

Kontrollen måste också i de allra flesta fall vara till båda parter fördel, annars blir atmosfären av en mer negativ karaktär och banden kommer sakta att brytas ner. Det ligger alltså i båda parter intresse att relationen är av en positiv karaktär.

Alternativkostnad för att utveckla en relation är påtaglig, då den relation endera part väljer att utveckla skulle kunna utvecklas med en annan, både i avseende av tid och pengar samt teknisk utveckling och mjuka värden organisationerna mellan.³⁸

³⁶ *Ibid, s14*

³⁷ *Ibid, s14*

³⁸ *Ibid, s15*

4. Empiri

4.1 Spelare

Kommunikationen mellan supportrar och spelare tar i sig idag annorlunda uttryck genom att kommunikationen enligt spelarna ofta går mer direkt genom sociala medier. Samtidigt säger en spelare att de mer traditionella elementen fortfarande finns kvar, exempelvis att tacka efter match och att ibland skicka en hälsning till supportrarna i media.

Många av spelarna delger också att de tar sig tid när de möter supportrar i olika situationer och där gärna pratar lite om varje med dem, detta var enligt dem för att få en närmare kontakt med supportrarna. Ytterligare några ställer upp ännu mer runt evenemang arrangerade av supporterföreningen, dessa spelare ser nästan hela föreningen som en familj, där supportrarna är en av de viktigaste delarna, enligt dem.

De spelare som flitigast använder sociala medier inom sin kommunikation med supportrarna, upplever också reglerna och riktlinjerna som tydligare och kan formulera vilka regler de upplever finns på ett tydligare och mer rakt sätt. Bland de spelare som enligt dem inte använder sociala medier i lika stor utsträckning är reglerna enligt dem inte lika tydligt formulerade utan det utgår istället ifrån de själva och ”sunt förnuft”. Detta sunda förnuft innefattar enligt dem att inte delge sådant som inte nått media, eller berätta om skador och liknande inom klubben.

Alla spelare är eniga om att det finns ett krav eller starka förväntningar på att de som spelare ska ställa upp på marknadsföringsaktiviteter. Detta kan sedan ta sig lite olika uttryck mellan spelarna, några av dem uppger sig vara osäkra på om det är inskrivet i kontraktet, andra är mer säkra på att de har en paragraf där de förväntas ställa upp när klubben önskar att de ska närvara vid arrangemang klubben har eller möta sponsorer.

De flesta av spelarna uppger att de inte har någon agent, de förhandlar själva i de situationer som kräver att de behöver göra det. De som har agent tycker dock att deras samarbete har fungerat bra och att agenten tar i frågor som kan vara jobbiga för spelaren själv att behöva ta tag i.

En stor del av spelarna har under året bytt klubb för att komma till den klubb de för kommande säsong ska representera. Detta gör att de flesta av dem inte tycker sig ha skaffat en egen bild av hur klubben har fungerat utan går på vad tidigare spelare och bekanta med insyn i klubben säger. Att klubben de väljer att spela för har en stabil ekonomi lyfter ett antal av spelarna fram som viktigt, detta gör att de enligt dem enklare kan lägga fokus på rätt saker.

En av spelarna framför följande ståndpunkt:

”Jag tycker väldigt bra om den. Jag har varit här innan, men det är min första säsong på ett tag. Den har skötts dåligt har jag hört. Men jag hoppas den nya styrelsen ska sköta det bättre.

Min andra arbetsgivare sponsrar klubben men tycker inte han får något tillbaka.

Det har snackats inom nätverken, att många börjar ledsna, det behövs ett nytänk, komma ut och ta en fika. Visa sig. ”

Stora delar av de övriga spelarna delar denna spelares erfarenhet av klubben och hur situationen enligt dem ska ha sett ut de senaste åren.

Många av spelarna känner också att anledningen till att de spelar i just den förening som de gör, beror på att det är deras moderklubb och de har naturliga kopplingar till klubben som sådan. En av spelarna lyfter fram att han kommer att få en tydlig roll och att detta kommer att hjälpa honom att utvecklas. Detta kommer också av den nya satsning som många spelare upplever som positiv och något de tar avstamp ifrån. Många av spelarna upplever en positiv miljö i och omkring klubben, framförallt lyfter många upp att de trivs socialt i närmiljön med närhet till vänner och familj.

Ingen av spelarna uppger att de fått någon direkt medieträning, snarare är det riktlinjer från klubben rörande vad som får sägas i media och vad som ska hållas internt. En spelare uttrycker det enligt följande:

”Nej, vi har aldrig fått någon medieträning. Går på sunt förnuft och försöker bjuda så mycket som möjligt av mig själv.”

Denna uppfattning delas av många andra spelare, där riktlinjerna för traditionella medier enligt spelarna generellt sett annars liknar de regler och riktlinjerna för kommunikationen över sociala medier.

Spelarna har lite olika uppfattningar om huruvida olika klubbar som de har representerat lyfter fram enskilda spelare starkare än andra. De flesta av spelarna tycker dock att klubbarna i viss utsträckning gör det. Hur dessa spelare blir profiler är det delade åsikter om, en del av spelarna menar att det handlar om ålder, de blir en reklampelare för klubben.

Andra av spelarna menar att det mer ligger i olika spelares kvalitéer, där de med ett ”tyngre” namn får dra ett större lass. Ytterligare en spelare är fundersam kring huruvida det är klubben eller media som skapar profiler.

Mellan spelarna råder det sedan delade meningar om det är viktigt eller inte för ett lag att ha dessa profiler och förgrundsfigurer, som får hantera mer media och också får en större press på sig. Några av spelarna uttrycker att det inte är särskilt viktigt eller att de i vilket fall inte tänkt på det.

En av spelarna anser att det kan vara bra om de presterar, men om de inte gör det finns risken att de snarare drar med sig laget neråt. Men att när det fungerar kan vara en avlastning på de unga spelarna som då slipper dra ett så stort lass. En annan uttrycker det enligt följande:

”Tror det är viktigt. Somliga spelare gillar och trivs med att ha den rollen och växer av den, medan andra hellre håller sig i bakgrunden och trivs bäst med det.

I ett lag som går bra och kan spela utan press tror jag inte det är så viktigt. I ett lag som går tyngre och utsätts för press, både ute ifrån och inne ifrån, tror jag det är ännu viktigare att det är rätt personer som har den rollen.”

Så kring detta finns det lika olika synsätt bland spelarna, ytterligare en menar att det ansvaret ligger primärt på lagkaptenen och de två assisterande kaptenerna.³⁹

4.2 Klubben

På frågan om det som erbjuds kunderna är en tjänst eller produkt, svarade klubbarna att de erbjuder åskådarna en upplevelse och att det som är den huvudsakliga sysselsättningen är underhållning. En representant från klubbarna höll med till fullo men menade att det är tal om en definitionsfråga.

Människor söker allt oftare upplevelser istället för fysiska produkter och alltifrån kultur till underhållning i hemmet ökar. I USA fann en studie att konsumenter lägger mindre tid på att köpa produkter och mer tid på att leta/jaga/söka efter upplevelser/nya erfarenheter.⁴⁰

Klubbarnas relationer med respektive kommuner skiftar från att vara mycket bra till ok. Två av representanterna ansåg att deras kommun inte nog inser värdet av vad deras klubbar bidrar med till samhället, både vad gäller mjuka värden såväl som hårda ekonomiska fakta. Samtliga klubbar för både en löpande dialog och arbetar för närvarande i gemensamma projekt med sin respektive kommuner. En klubbdirektör berättade att de tillsammans med kommunen har byggt två nya idrottshallar, klubben står som ägare och kommunen har gått in som borgenär. Klubben hyr sedan ut hallarna till andra föreningar.

Klubbarnas relationer med media och framförallt den lokala rapporteringen präglas enligt de tillfrågade av att de båda är beroende av varandra. Angående frågan kring vem av parterna som de anser har mest makt i relationen, så anser klubbarna att det råder om inte en 50/50 situation så iallafall nästan med en liten övervikt på medierna. En klubbordförande var tydlig med att sportlig framgång för den egna klubben leder till att media får mindre makt och klubben mer.

För att marknadsföra klubben och specifika matcher använder sig alla klubbar vi varit i kontakt med av print. En av klubbarna uppgav att vilken typ av print som används beror på vilka de vill nå med den aktuella marknadsföringen.

³⁹ För att se vilka frågor som ställdes till spelarna se bilaga 8.1

⁴⁰ Xiaojing Yang, Huifang Mao och Laura A. Peracchio, *It's Not Whether You Win or Lose, It's How You Play the Game? The Role of Process and Outcome in Experience Consumption*, *Journal of Marketing Research*, årgång 49, nr 6, sida 954-966, 2012

Utöver print arbetar en av klubbarna med exponering i radio och TV, medan än annan klubb valt att teckna ett kontrakt med en medieaktör som utöver exponering i print även förser klubben med utrymme på webben, stortavlor och i lokal-TV.

Enligt klubbarnas representanter ingår det idag att vid upprättandet av kontrakt med spelare, skriver de in och konkretiserar att spelarna måste delta i av klubben valda marknadsföringskampanjer. En av de intervjuade påpekade också att de inför alla marknadsföringsaktiviteter gör en avvägning mellan det sportsliga och det marknadsföringsmässiga. En annan klubb menar att marknadsföringen för klubben även är bra för de individuella spelarnas varumärken.

I dagens idrottsvärld är det viktigt att kunna kommunicera med sina intressenter på ett effektivt sätt. Det är fördelaktigt både för klubben i sin helhet och för de individuella spelarna att de tar tillvara på möjligheterna att framträda i media, prata med fans och kommunicera med sponsorerna.⁴¹

Samtliga klubbar arbetar samtliga med att exponera enskilda spelare starkare än andra, om än på olika sätt. En av klubbarna uppgav att de auktionerar ut en del av varje enskild spelares matchtröja, sponsorerna kan då välja vem de vill sponsra och hur mycket de som sponsor är villig att betala. En annan klubb säger att:

“Våra lokala spelare får lite mer plats i media på grund av att de är från trakten.”

Detta håller en annan klubbrepresentant med, han är dock tydlig med att hans klubb också profilerar sina stjärnor starkare och arbetar med att föra fram yngre lokala spelare. Åskådare som känner tillhörighet med en specifik spelare var mer benägna att besöka matchen om arrangören genomfört promotion inför matchen som fokuserar på samma spelare som åskådaren känner tillhörighet med.⁴²

Skicklighet och kändisstatus hos enskilda spelare kan ha en signifikativ förmåga att förbättra värdet av klubbens varumärke. Ett varumärke kan dra nytta av känslomässiga värden relaterade till en specifik stjärna i laget. Om spelaren är heroisk, passionerad, atletisk eller attraktiv, kan dessa attribut länkas samman med associationerna kopplade till klubbens varumärke.⁴³ Attribut associerade till en specifik spelare sitter även kvar om den aktiva väljer att fortsätta sin karriär inom idrotten som tränare.⁴⁴

⁴¹ Bridgewater, Sue, *Football Brands*, sida 88 2010

⁴² Koo, Gi-Yong och Hardin, Robin, *Difference in Interrelationship between Spectators' Motives and Behavioral Intentions Based on Emotional Attachment*, *Sport Marketing Quarterly*, årgång 17, nr 1, sida 30-43, 2008

⁴³ Bridgewater, Sue, *Football Brands*, sida 82 2010

⁴⁴ *Ibid*, sida 88

Klubbarna vi varit i kontakt med arbetar alla med olika former av sociala medier. De uppger att de är aktiva på Facebook och att det utöver hemsidan är det media som de framförallt arbetar med för att förmedla nyheter och information. En klubb uppger också att de sprider information på Twitter och Instagram. Klubbarna arbetar också med att förse media med information som sedan kan hamna som redaktionell text i tidningar. Arbetet med sociala medier och traditionell media pågår enligt klubbarna under hela året.

En av klubbarna hade tidigare drivit en blogg i egen regi men på grund av att den skräpades ner av kommentarer så valde de att stänga ner den. Samma klubb har också en egen kanal på Youtube där de lägger upp klipp från seriematcher och intervjuer med spelare. Att förmedla nyheter och annan information om klubben via rörlig bild är de dock inte ensamma om, en annan klubb driver en tv-kanal på sin egen hemsida.

Representanterna från klubbarna är alla medvetna om möjligheterna och riskerna med att spelarna är engagerade på sociala medier. Klubbarna arbetar förebyggande genom att diskutera och föra en dialog med spelarna. Vad gäller regler och föreskrifter skiftar det, men klubbarna har på ett eller annat sätt inkorporerat det i sina policyer.

Spelarnas agerande både på och utanför planen, kan såväl förbättra som skada varumärket och urholka eller förstärka klubbens värderingar. I likhet med andra varumärken finns risken att individers beteende sammankopplas med varumärket, på både gott och ont. Individers beteende och dess inverkan på varumärket de associeras med, kan finnas kvar även efter det att spelaren lämnat klubben. I förlängningen leder detta till att ägare och klubbledning måste vara väldigt tydliga gentemot sina spelare, hur viktigt det är att de sköter sig och agerar i linje med vad varumärket står för.⁴⁵

För att stärka sitt varumärke som arbetsgivare gentemot spelarna vill klubbarna positionera sig som professionella. Att vara en professionell klubb i alla delar menar en klubbrepresentant är viktigt, dels ska de som klubb vara duktiga på spelarutveckling och ha tillräckligt med resurser för att kunna konkurrera i toppen samtidigt som de hjälper spelare att komma till rätta utanför planen. En klubbrepresentant uppgav att det finns en korrelation mellan klubbens sportsliga framgångar och den trovärdighet spelarna upplever att de har för klubben som arbetsgivare i stort.

I ekonomiska studier har det framkommit att åskådare är mer lojala om klubben de håller på är framgångsrik. Detta har en tydlig koppling till den starka korrelationen mellan lönenivån i spelartruppen och klubbens sportsliga framgångar. Lojaliteten mäts dels sett till variationer i åskådaraantalet och hur högt publiksnitt som klubben har på hemmamatcherna.⁴⁶

⁴⁵ *Ibid, sida 81-82*

⁴⁶ *Ibid, sida 48*

Alla klubbarna säljer säsongskort till a-lagets hemmamatcher, två av klubbarna erbjuder säsongskortet till ett lägre pris än vad det skulle ha kostat att köpa biljett till varje match individuellt medan en annan klubb valt att inte rabattera säsongskorten då denna klubb har en så pass hög beläggning på arenan ändå. Utöver tillgång till alla hemmamatcher får åskådarna också en fast sittplats i arenan. Två av klubbarna angav att det händer att de ger rabatter på kringprodukter till innehavare av säsongskort medan en klubb alltid erbjuder sina medlemmar rabatt på kläder och andra produkter i supportershopen. När det gäller vanliga matchbiljetter är det en av klubbarna som använder sig av differentierade priser, alltså priset på matchbiljetterna sätts utifrån kvalitén på motståndet.

Klubbarna tillfrågades om vilka egenskaper som efterfrågas av spelarna utöver deras skicklighet på planen. Gemensamt för klubbarna är att det är viktigt att spelaren fungerar både på och vid sidan av planen och att spelaren är mogen och kan ta ansvar för sig själv. En av klubbarna var också inne på att de utöver karaktär och skicklighet även måste anpassa rekryteringen av spelare efter åldersstrukturen i laget.

För att hitta rätt bland alla spelare på marknaden arbetar klubbarna bland annat med scouting, kontakt med spelarens referenser och genom att utnyttja det nätverk klubben och enskilda individer har. En av klubbarna angav att relationer mellan klubbarna är beroende av goda relationer mellan individer och att de i allmänhet är mer beroende av fungerande relationer på individnivå än på klubbnivå. En av klubbarna arbetar utifrån frågorna, "vad behöver vi?" och "vilka alternativ finns?".

Avseende rekrytering av tränare uppger en förening att de låter tränaren sätta sin egen prägel på laget och välja den spelidé han själv finner passande. Klubben har ingen på förhand bestämd modell att förhålla sig till. Detta påverkar även klubbens rekrytering av spelare, de väljer spelare utifrån deras kompetens på den aktuella positionen och inte efter hur väl de passar in i spelidén. En annan klubb arbetar utifrån ett internt styrdokument, det används exempelvis som ett av flera verktyg vid rekrytering av tränare.

Klubbarnas relation till Riksidrottsförbundet är av varierande grad. En klubb menar att:

"Vi har en väldigt obskyr relation till RF, om vi ens har någon"

De andra klubbarna säger att de för en dialog med RF och att de får ta emot besök av förbundet. Dem officiella vägarna går via specialförbundet, säger dock en klubbrepresentant. Klubbarna vi varit i kontakt med är alla medlemmar i RF men de tillhör olika specialförbund. Oavsett om den serie de som klubb är aktiv i drivs utanför detta specialförbund måste de följa reglerna som dito satt upp.

Högsta serien i handboll drivs av svensk elithandboll (SEH) och de har en egen styrelse och kansli som sköter verksamheten. De är också ägare av SM-finals-konceptet och klubbarna bedriver ett gemensamt arbete för att utveckla ligan.⁴⁷

Lag i Allsvenskan och Superettan i fotboll är medlemmar i intresseorganisationen Svensk Elitfotboll (SEF). SEF:s uppdrag är att vara pådrivande i utvecklingen av svensk elitfotboll på klubbnivå såväl sportsligt, ekonomiskt, kommersiellt som administrativt. SEF arbetar också med att marknadsföra klubbfotboll på elitnivå.⁴⁸

Den Svenska Hockeyligan består av de klubbar som för tillfället spelar i Elitserien. Till skillnad från fallet med handbollens högsta serie, spelar klubbarna i det egna specialförbundets elitserie. Alla lag har en representant i styrelsen och väljer gemensamt en ordförande. Den Svenska Hockeyligans roll är att tillvarata gemensamma och sportsliga intressen samt hantera gemensamma TV- och radorättigheter.⁴⁹

Officiella supporterklubbar är något som de tillfrågade klubbarna har och de säger att relationen till supporterklubbarna är god, i ett fall är den till och med mycket bra. Enligt klubbarna har supporterklubbarna ett visst inflytande på verksamheten, även om den är begränsad till vissa frågor. Ingen av klubbarna har valt att viga en av sina styrelseplatser till någon från supporterklubbarna. En representant är tydlig med att om supportrarna vill förändra klubben får de först ta och bli medlem i dito.

Klubbens egna förväntningar på åskådarna varierar stort mellan de tillfrågade klubbarna. En av föreningarna menar att de snarare är glada och tacksam för att de lyckats erbjuda en produkt som åskådarna är intresserade av. Att sköta sig och inte vara alkoholpåverkad menar en klubbrepresentant är det krav som de ställer på den generella åskådare, de förväntar sig även att supporterklubben ska höras från läktaren.

Den relation klubbarna vill bygga upp med sina åskådare kan enligt en av föreningarna beskrivas med orden glädje, kamratskap och gemenskap. En annan förening vill förmedla en positiv känsla tillsammans med passion. Enligt samma klubb är det också viktigt att de är lokalt förankrade och trycker på att klubben är bygdens eller till och med regionens lag. För en annan förening har de tagit steget och adderat en payoff till sitt varumärke, "Sveriges häftigaste klubb". Enligt klubben går det ut på att de vill förmedla att de är mer än en klubb och att det klubben erbjuder är en föreställning som passar både den inbitne supportern och någon som bara vill ha en trevlig stund.

⁵⁰

⁴⁷ Uppgav en av de representanter som vi varit i kontakt med.

⁴⁸ Svensk Elitfotboll, Om Svensk Elitfotboll, Tillgänglig: <http://www.svenskelitfotboll.se/om-sef/> 2013-06-01

⁴⁹ Hockeyligan, Om Hockeyligan, Tillgänglig: <http://www.hockeyligan.se/om-elitserien/om-hockeyligan> 2013-06-01

⁵⁰ För att se vilka frågor som ställdes till klubbarna se bilaga 8.2

4.3 Åskådarna

De allra flesta supportrarna uppger att de kom i kontakt med klubben de nu har sina sympatier hos redan i tidig ålder. En av dem uttrycker det enligt följande:

”Var i början utav 2000-talet när min far tog med mig på min allra första hockeymatch. Om inte jag minns fel så var det Djurgården som stod för motståndet. Var en utav de första matcherna som spelades i den nybyggda Kinnarps Arena.”

Detta är något som delas av de flesta, deras tidigaste minnen är knutna till en match som de ser tillsammans med nära släktingar eller föräldrar. Enbart en av supportrarna uppger att denna individ kom i kontakt med sitt lag i senare ålder.

Alla supportrarna uppger att de alltid har haft samma favoritlag, några av supportrarna uppger att de har fler än ett lag som de följer. Men de har enligt dem själva aldrig skiftat lag, en av dem säger följande:

”Det beror på vilken sport det handlar om. När det kommer till hockey så har HV71 alltid varit det enda laget för mig. När det kommer till fotboll så har jag inte direkt något favoritlag. Det är mer att jag hejar på de lagen som mina favoritspelare spelar i.”

Det är blandat mellan supportrarna huruvida de har årskort eller inte, det är några fler som inte har ett årskort än de som har det. En klubbs produkter (exempelvis biljetter till enskilda matcher eller säsongskort) är symboler för själva klubben. En av orsakerna till att åskådare med hög grad av identifiering förväntar sig att deras klubb och i förlängningen deras produkter ska prestera väl, är att klubben är central för deras identitet.⁵¹

Den vanligaste förekommande anledningen till att supportrarna inte har årskort är enligt de flesta av dem geografiskt avstånd till klubben. Åskådare med hög attitydlojalitet som ser matcherna på TV kan vara precis lika lojala som åskådare med hög beteendelojalitet som går och ser matcherna på plats.⁵² De som har årskort är också de som geografiskt har relativt nära till sin klubbs arena. En annan vanligt förekommande anledning är den finansiella kostanden för att gå på matchen, en av supportrarna uttrycker en önskan om att det skulle finnas rabatterade paket. Ytterligare en anledning som nämns från en individ är att det inte hade känts rätt att enbart gå på hälften av matcherna och på så sätt ta upp en plats som inte utnyttjas.

I tidigare forskning har det kommit fram att inkomst har viss korrelation med lojalitet men att det inte framstår som något stort hinder för lojala fans. Fans har visat sig villiga att göra ordentliga uppoffringar för att kunna köpa säsongskort till hemmamatcherna och följa med på bortamatcher.⁵³

⁵¹ Van Leeuwen, Linda, Quick, Shayne och Daniel, Kerry, *The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators*, *Sport Management Review*, nr 5, sida 99-128, 2002

⁵² Bridgewater, Sue, *Football Brands*, sida 59, 2010

⁵³ Ibid, sida 68

Supportrarna har en likartad inställning till hur spelare bör vara och agera, när de får frågan om vilka tre egenskaper som en spelare bör ha så nämns ofta egenskaper såsom kämparvilja och hjärta. En av supportrarna uttrycker det enligt följande:

”Lätt. 1. Laget före jaget. 2. Våga ta egna beslut på plan såväl som utanför. Våga. Sedan stå för det. Ta ära såväl som kritik. Som Henrik Rydström, typ. (2 står inte i motsättning mot 1.) 3. Vara sig själv. Öppen, ärlig och eftertänksam. Vara sig själv, vare sig man är blyg eller extrovert. Trött på spelare som så fort de säger något kul eller något som sticker ut, så följs det av liknande: "Skojar bara". Liksom jante i efterhand.”

Dessa åsikter går ofta igen bland supportrarna fast med andra ord. En av supportrarna framhäver att det inte räcker med att enbart kämpa, en spelare måste även ha talang och tillföra något till laget. Denna åsikt lyfts fram även av andra supportrar, fast med andra ord eller med fokus på skicklighet snarare än talang. Visa respekt för både med och motspelare samt publik nämns, en av supportrarna nämner också att en bra spelare ska kunna dra publik till arenorna.

De allra flesta av supportrarna känner att de är uppskattade av sin klubb, de som inte gör det har ingen direkt åsikt om detta då de inte har haft någon närmare kontakt med klubben. Några få av supportrarna anser att det varierar och ytterligare någon supporter svarar ”sådär”.

De supportrarna som känner sig uppskattade är ofta de som har ett utbyte med klubben utanför matchsituationen. Supportrarna som uppger att de har haft en kommunikation med sin klubb utanför matchsituation, uppger att denna kontakt ofta sker över forum eller e-post korrespondens. Ytterligare någon supporter uppger att de har kontakter inom föreningen, där de har mer direkt kontakt. De övriga supportrarna som inte uppfattar att de har ett utbyte vid sidan av matchsituationen beskriver sig ibland såsom passiva fans, någon av dem uppger att de är medlem i en supporterorganisation men ändå passiv medlem. Några av supportrarna uppger kort och gott nej, de har inget mer utbyte än vid match.

Ingen av supportrarna uppger att de har ett lag inom samma division, som de sympatiserar med. Om supportrarna har ett lag utöver deras huvudklubb, så är det en där de själva är aktiva i och då är detta i en väsentligt lägre division. Det är få av supportrarna som uppger att de har ett annat topp lag som tar upp deras tid, om de uppger att de följer ytterligare ett lag så är detta lag aktiva i en annan sport.

Om supportrarna ombeds att ranka sina viktigaste relationer i livet så svarar många av supportrarna att de rankar relationen till sin klubb väldigt högt. Den kommer i nästan alla förekommande fall topp 5. En av supportrarna säger det enligt följande:

”Efter familj och vänner så är det HV71 som är viktigast. Enligt mig så är HV71 det enda konstanta i livet. Pengar, Kärlek, Anhöriga etc. kommer och går, men HV71 finns alltid där liksom.”

Supporter är långt ifrån ensam, många av de som svarat uppger att efter familj och nära vänner kommer ens klubb. Relationen är för många påtaglig, även för de supportrar som inte uppger att den är så högt värderad påverkar resultat och händelser i klubben dennes humör. En av supportrarna utvecklar sitt svar enligt följande:

”Jag kan minnas fler gånger jag valt fans-skapet än att vårda relationen. (Värre egentligen. Kan faktiskt inte minnas att jag avstått att se en match jag verkligen vill se. Men jag kan minnas hur jag lämnat en cancersjuk mamma och flickvän för att jag ville gå på fotboll.) Jag har stundom sett det som att relationen mår bäst av att jag ändå får kolla mitt lag. Liksom tagit hand om allt, bara för att skapa utrymme för att ägna två timmar till en match. Snacka om att vara ute på tunn is. Kanske frimärksamlare också gör sådana val?”

När de svarande anger hur stark deras relation till klubben är på en skala 1-10 ligger svaren mellan 7-10. Enbart en av de svarande anger just en sju, de övriga anger ett tal som är högre.

På frågan om vad de som supportrar ger för löfte till klubben och vad de ställer upp på för/med den så uppger många av dem att inte har ett direkt löfte. Istället kretsar det ofta kring att stötta laget oavsett resultat och att ställa upp. Vissa av supportrarna har ett tydligare löfte och ställer upp på att arrangera och ordna med läktararrangemang, ytterligare någon ser sitt löfte som att gå på alla matcher och liknande.

Supportrarna är tudelade angående hur deras lag i framtiden kommer att prestera, när de ombeds svara på om de hur kvalitén på deras lag ser ut om fem år. En av supportrarna anser att det lag han har sina sympatier hos kommer ha en högre kvalitet om fem år eftersom sporten konstant utvecklas.

De flesta av supportrarna tror dock att deras lag kommer prestera något bättre än de gör idag. Några få av supportrarna tror att det lag de håller på kommer prestera sämre, en av anledningarna som nämns är en generationsväxling, en annan är att denna supporter inte tror på organisationens inre struktur.

Hur information om klubben kommer supportrarna till dels är spritt, en del av dem har källor nära allokerade till klubben som kan ge dem information. Många anger att forum är en av de platser där de hämtar information.

Andra källor som är flitigt omnämnda av supportrarna är klubbens officiella hemsida, lokaltidningen och sociala medier såsom Facebook och Twitter.

Någon enstaka gång förekommer massmedia, såsom Aftonbladet och liknande bland supportrarnas svar. Även intresseorganisationernas hemsidor, såsom Swehockey och Hockeyligan men även kompisar omnämns av en supporter som en informationskälla. Det är delade meningar om huruvida media påverkar supportrarnas förväntningar på laget. En av supportrarna menar att media i sig kan påverka laget och säger det enligt följande:

”Nja. Media är personer. Enkla rövar som du och jag. Eftersom jag själv är journalist och sett hur mitt skrå springer åt samma håll om man ger dem godis så är de ändå något att ta med i beräkningen. Lag påverkas av klimatet runt dem. Blir de uppskrivna, (DIF) så finns risker att de presterar sämre om de har en mindre begåvad tränare som inte kan hantera den typen av komplikation.”

De övriga supportrarna lägger inte någon vikt vid hur klubben eller laget och spelarna i denna kan tänkas resonera kring media. Utan fokuserar på hur de själva resonerar, vissa av supportrarna säger att det är en självklarhet att media påverkar deras förväntningar och några svarar ett rakt nej det påverkar inte alls.

En av supportrarna uppger att det som mest påverkar dennes förväntningar är forumet och just forumet är den plats dit flest supportrar uppger att de vänder sig när de vill kritisera laget. Även muntlig kritik supportrar mellan förekommer ganska frekvent.

En av dem uttrycker att de inte önskar framföra kritik utan försöker se det positiva i minsta lilla. Några av dem säger att det går direkt till klubben och framför sin kritik om de uppfattar problem med klubben i sig. Om det är en spelare så säger vissa av dem att de kan ta upp det med dem om åskådaren exempelvis möter dem i en annan social kontext.

Högt identifierade fans skulle vara ovilliga att kritisera klubbens prestation eftersom en del av deras egen identitet och självkänsla är sammankopplad med utvärderingen av spelet på planen. Däremot kan åskådare med låg identifiering med klubben kosta på sig att utvärdera lagets prestation på ett mindre smickrande sätt eftersom klubben inte är en så viktig aspekt av deras sociala identitet. Åskådare med låg grad av klubbidentifiering har också lättare att hantera och distansera sig från en klubbs eventuella misslyckande⁵⁴.

De flesta supportrarna ser helst matchen i arenan, många av dem nämner också att den positionen de helst innehar i arenan är ståplats. Även TV-soffan nämns någon gång både som favoritplats, men även som komplement under de tillfällen då ens klubb spelar bortamatch. Supportrarna ser generellt helst matchen med sin familj och sina vänner, en av dem säger följande:

⁵⁴ Van Leeuwen, Linda, Quick, Shayne och Daniel, Kerry, *The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators*, 2002

”Med gamla kompisar som håller på samma lag, det är något speciellt med det”

En av dem säger också att han inte har något emot att se matchen ensam, en annan uttrycker också att han inte klarar av att se sport med folk som inte har förståelse för den aktuella sporten. Denna önskan går också igen från en annan supporter men med andra ord, där han uttrycker att han gillar att se matchen med folk som älskar samma lag. Ytterligare en fortsätter på samma spår och ser helst matchen med likasinnade.

Supportrarna uttrycker att stämningen i samband med idrott har mycket med publiken att göra. Många uttrycker att stämning innebär en hög ljudnivå nivå med mycket känslor en av dem uttrycker det såhär:

”Först, det är mer än skrik på läktaren. Stämning är en vibrerande känsla i själva stan, där man känner att spänningen ökar ju närmre man kommer arenan. Stämning för mig är inte när vi tjoar frenetisk i klacken. Stämning är när matchutvecklingen skapar en dramatik som får alla läktarsektioner med sig. När (nästan) alla, hela arenan, visar att de delar en gemensam eufori. Uppstår väl bara efter någon sorts underläge. Det är vändningen som skapar den bästa stämningen. Vändningen kan vara i själva matchen. Eller efter en serie nederlag. Eller när domaren varit dum.”

Många supportrar delar denna uppfattning men med andra ord, vissa uttrycker också att de helst ser positiv sång om laget och inte trivs med hat och skrik gentemot enskilda spelare, laget de spelar emot eller hat gentemot domaren.⁵⁵

4.4 Agenter

Att bedriva agentverksamhet innebär att förhandla med föreningar på uppdrag från spelare eller annan förening. Ge råd och diskutera hur de kan agera som spelare eller som förening vid kontrakt/övergångar. Representera sin klient vid möten, introducera spelare och föreningar för varandra. De ska inte heller ta över andras klienter när de har gällande kontrakt, agenten ska också visa i god moral i allmänhet.^{56 57}

Agenterna påverkar spelarna mest i rådgivningssyfte, det är alltid upp till spelaren. Det är lite beroende på ålder, unga spelare försöker de styra lite mer, genom att skapa en tydligare dialog, då unga spelare kan vara mer impulsiva. Positionen som agent är den av en rådgivare, inte en chef en agent är anställd av sin spelare och inte vice versa.

⁵⁵ För information om vilka frågor som ställdes till spelarna se bilaga 8.3

⁵⁶ SICO, Etiska regler för agentverksamheten inom ishockeyn i Sverige, Tillgänglig: <http://www.sico.nu/res/Dokument/etiskaregler.pdf> 2013-06-01

⁵⁷ Svenska Fotbollförbundet, Svenska Fotbollförbundets Reglemente för Spelaragenter, Tillgänglig: http://fogis.se/ImageVault/Images/id_67813/scope_0/ImageVaultHandler.aspx 2013-06-01

Vid val av klubb kollar agenterna på en helhet, lönen är absolut en viktig del. Men även hur klubben är gentemot spelarna, hur de behandlas vid en eventuell flytt. Ekonomin är mer än enbart lönen, kan kretsa kring om lönen betalas ut, klubbar som inte sköter sin ekonomi och sitt arbetsgivaransvar i övrigt.

Det är heller inga större summor för yngre spelare, där är personlig utveckling viktigare, att bygga långsiktigt och få en bra grund genom att välja bra klubbar där spelarna har möjlighet att utvecklas.

Fotbollsagenterna i sig har inget nära samarbete med föreningarna, kontakten går genom spelaren och de besöker ofta dessa ute i klubbarna så att relationen fungerar generellt bra, men det är inget djupare samarbete. I vissa lägen kan agenterna ha möten med klubbarna för att höra sig för, men är en relativt ytlig relation.

Generellt så efterfrågar spelarna en klubb hos agenterna. Klubben ska vara villig att satsa på dem, erbjuda goda förutsättningar för att kunna utvecklas och även erbjuda en rimlig ersättning. Tryck från media och liknande är inget som det läggs någon större vikt vid, i vissa fall finns det spelare som gynnas av att komma till en mindre klubb.

Hjärta påverkar inte spelarna så mycket, det är en flyktigare marknad än tidigare där spelarna ofta är i ett antal klubbar under sin karriär. Det kan dock fortfarande vara känsligt att bryta med klubbar och liknande, inte minst för supportrar och i historiska hänseenden. Hjärtat för spelaren utvecklas enligt agenten snarare med dem de spelar med, inte till klubbmärket i sig.

Som agent försöker de att behandla alla spelare på ett sätt som gör att de känner sig bekväma. I det avseendet tar de lika stor hänsyn till stjärnor som mer vanliga spelare, det handlar om respekt gentemot individen.

Hur de sedan attraherar nya förmågor är lite olika, en hel del föräldrar som söker upp agenterna för att hjälpa deras ungdomar när de kommer upp i en ålder av kontrakt och liknande. De marknadsför sig inte specifikt gentemot unga, men har annonser i tidningar såsom fotbollsmagasinet Offside. Även scouter ute på gräsrotsnivå som tar kontakt med agenter när en spelare kan vara aktuell för mer professionell hjälp. Unga spelare är mer impulsiva, och har känslan av att de är odödliga, i ett sådant skeende så är det mer aktuellt med försäkringar, göra rätt val för unga människor på ett mer övergripande sätt.⁵⁸

4.5 Media

Sportjournalisterna vädrade varierande åsikter gällande deras inflytande på vilka förväntningar läsarna har på de lokala idrottsklubbarna. En av de tillfrågade sa att:

”Det är ingen tvekan om att vi kan skapa bilder och förhoppningar för våra klubbar, där vi på något sätt lägger en värdering i våra texter”.

⁵⁸ För information om frågor som ställdes till agenter se bilaga 8.5

En annan av de tillfrågade var tydlig med att även om de har makten att skapa intresse och förväntningar måste de vara objektiv och tydlig med att mediet inte blir en reklampelare för någon specifik klubb. Generellt var de dock överens om att även om de som journalisterna har makt att i varierande grad styra förväntningar så handlar det om att balansera det som efterfrågas bland läsarna och det de själva anser vara relevant och av intresse för dito.

Vad gäller kontakten med de lokala klubbarna var sportjournalisterna överens om att de måste ha integritet och vara medvetna om hur de agerar i sin yrkesroll. Vidare talar journalisterna om att:

”Det är väldigt viktigt att man har förtroende för oss som journalister”

Utan förtroende från klubbarna har de ingen möjlighet att få nödvändig information och därmed inte möjlighet att förse sina läsare med det som de efterfrågar. Hur nära kontakt journalisterna kan ha med klubben är enligt dem också svårt att definiera, en av dem säger bland annat att:

”Det finns definitivt en gräns, svårt att säga var gränsen går” och ”Det finns ingen motsättning i att ”umgås” på ett schysst sätt och skriva kritiska artiklar, även om balansgången självklart är svår ibland”

Sportjournalisterna är själva aktiva i olika föreningar och enligt en av de tillfrågade för de en kontinuerlig diskussion på redaktionen vilka föreningar som de är medlemmar i för att kunna undvika intressekonflikter. en journalist säger bland annat att:

”Vi tillåter oss absolut inte att vara medlem i någon förening i vårt bevakningsområde - än mindre ha en styrelsepost”

Generellt är nyckelordet integritet, det är också viktigt att vara öppen med sin förehavanden gentemot sina läsare och medarbetare.

Huruvida läsarna har något inflytande över den redaktionella texten som skrivs om idrottsklubbarna i trakten är de tillfrågade överens om att det i först hand är journalistiska principer som styr och att det i grunden också handlar om att göra en journalistisk bedömning av vad som skall skriva. En av sportjournalisterna säger att:

”De kan bidra med historier, berättelser och avslöjanden, men knappast kunna styra själva texten och innehållet i den”.

En av de tillfrågade ger också exempel på vad sociala medier har inneburit för kontakten med läsarna:

”Förr lyfte läsarna bara luren när någonting var riktigt dåligt. Med hjälp av dagens sociala medier får man en bättre överblick över vad läsarna tycker. Det svänger mycket snabbare och tonen är råare. Både roligt och skrämmande”

Sammantaget är de överens om att det är deras uppgift som journalister att göra en bedömning av vad de ska skriva, även om de lyssnar och tar till sig det som läsarna säger.

Sportjournalisterna är också överens om att klubbarna är angelägna om att ha en god relation med media. En av de tillfrågade vill istället använda ordet medveten, han menar att det har blivit viktigare för klubbarna att synas i takt med att det blir hårdare konkurrens mellan de lokala klubbarna avseende sponsorpengar och även på grund av minskade anslag från kommunalt håll.

De tillfrågade sportjournalisterna har alla varit verksamma inom i yrket i mer än tio år och på frågan vilka förändringar som har skett sedan starten är de alla överens om att internet förändrat konkurrensen och vad journalister har att förhålla sig till i sin yrkesroll. En av de tillfrågade menar att:

”I takt med tiden och den tekniska utvecklingen har konkurrensen blivit så mycket större, tuffare och snabbare. Det dyker ständigt upp nya sidor på nätet, som specialiserar sig på sport och vissa klubbar”

Detta har enligt journalisterna lett till att kraven på dem har höjts och att de idag utgör en av många olika kanaler. En journalist säger att:

”Klubbarna har fått nya egna kanaler som de kan använda. Dock är vi så pass viktiga att de fortfarande behöver oss. När jag började konkurrerade vi endast med den andra lokaltidningen.”

På tal om maktbalansen mellan dem själva och klubbarna, så anser alla förutom en att de är beroende av varandra i båda riktningarna och att det därmed är nödvändigt att en aktör inte utnyttjar den andra. En av de tillfrågade säger att:

”Vi lever givetvis i en symbios. Det är hela tiden ett samspel”

En av sportjournalisterna hade dock en avvikande åsikt i denna fråga, han tyckte angående maktbalansen att:

”Där är klubbarna chanslösa...”

Klubbarnas möjligheter att publicera information på sin hemsida och sociala medier har enligt journalisterna inneburit att huruvida en klubb väljer att vända sig till tidningen i första hand med information beror på vilken klubb och individ det är som är ansvarig för PR. En av de tillfrågade menar att en del vänder sig till riksmidia direkt medan andra tar kontakt med den lokala tidningen.

Vad gäller kritik som egentligen borde hamnat på klubbarnas bord är alla tillfrågade journalister överens om att kritiken de får ta emot är riktade mot dem själva men att det i många fall är en form av indirekt kritik mot klubbarna. En journalist säger att:

”Vi får ofta ta emot kritik när vi skriver negativa nyheter om ett lokalt lag. Vårt varumärke kan förknippas med de lokala idrottsklubbarna. Vi kan ta stryk när deras varumärke tar stryk”

Att journalisterna framförallt får ta emot kritik när de skriver något negativt är alla tillfrågade överens om.⁵⁹

4.6 Övriga aktörer och påverkande faktorer

4.6.1 Fysisk omgivning

Faciliteterna och arenan själv är av betydelse för hur bra upplevelsen är. För många supportrar är sport inte bara underhållning och en fritidsaktivitet i mängden, utan ger upphov till en känsla av samhörighet och att vara del av en familj. En del av dessa känslor kan förklaras och kopplas till arenan och dess faciliteter. För en klubb är det viktigt att alla dimensioner av arenaupplevelsen är tillfredsställande, från renlighet och estetik till hur åskådarna sitter och vilket utbud av mat och förtäring som erbjuds. Detta påverkar inte bara den upplevda servicekvaliteten utan kan även ha en effekt på supportrarnas uppfattning avseende varumärket.⁶⁰

När kunder inte spenderar så lång tid på en specifik plats, kan det vara så att de uppmärksammar mer av de ogripbara aspekterna av servicen som exempelvis hur vänlig personalen är. När kunderna spenderar en längre tid i en och samma miljö, lägger de också märke till den fysiska omgivningen. För en idrottsklubb ingår arenan och dess faciliteter i begreppet fysisk omgivning, dock kan det också inkludera resande till och från arenan samt parkeringsmöjligheter.

⁵⁹ För information om frågor som ställdes till media se bilaga 8.4

⁶⁰ Bridgewater, Sue, *Football Brands*, sida 79-80 2010

I ett flertal tidigare genomförda kundundersökningar i fotbollsklubbar, har det kunnat konstateras att fans är angelägna om att kunna parkera enkelt, trafikstockningar i samband med matchen, bekvämligheten och priset för både biljetter och resan till och från arenan.⁶¹

Kundernas tillfredsställelse och betyg av de perifera aspekterna av tjänsten var mer gynnsam för klubben när hemmalaget spelade över förväntan än när de spelade sämre än förväntat. Spelet på planen har således en effekt på hur publiken värderar ljudnivån och andra aspekter av miljön.⁶²

4.6.2 Spelarfrågor

Avtalstiden för professionella fotbollsspelare i Sverige följer med konjunkturen, det vill säga de är längre i bra tider och kortare i sämre tider. Vanligast är det dock med 2-3 årsavtal. Klubbarna får skriva ett avtal med en spelare som har utgående kontrakt, när det återstår 6 månader på nuvarande avtal.

Det kan skrivas avtal som gör det möjligt att ömsesidigt säga upp kontrakt efter en viss tid, om en spelare grovt missköter sina kontraktsförpliktelser kan det också bli aktuellt att bryta kontraktet i förtid.

Till skillnad från vanliga kollektivavtal så finns det ingen minimilön, klubben sätter heller inte lön utifrån kollektivavtalet utan det sker på en individuell basis.⁶³

4.6.3 Riksidrottsförbundet

Riksidrottsförbundet är den sammanslutande organisationen som ska värna om idrotten i det svenska samhället. Medlemmarna i riksidrottsförbundet består av 69 specialförbund, som i sin tur representerar alla de mindre föreningar som har verksamhet inom dessa specialförbund, totalt uppgår dessa till cirka 20 000 stycken.

Riksidrottsförbundet ska arbeta för att stötta sina medlemmar inom frågor såsom juridik och liknande organisatoriska frågor. De ska även verka som idrottsrörelsens gemensamma röst gentemot politiker och olika myndigheter, samt peka ut vilken strategi idrotten i stort ska ta. De engagerar sig även i frågor såsom finansiering och kommunikation bland förbunden.

De samordnar även vetenskaplig forskning mellan olika discipliner, såsom beteendevetenskap, medicin, sociologi och fysiologi.⁶⁴

Besluten fattas på riksidrottsförbundets stämma, den hålls vartannat år och där väljer riksidrottsförbundets medlemmar ut en styrelse och vilken riktning idrotten ska ta de närmaste åren. Den totala röstlängden är 201 stycken och de är fördelade utefter storlek på

⁶¹ Ibid, sida 121

⁶² Van Leeuwen, Linda, Quick, Shayne och Daniel, Kerry, *The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators*, *Sport Management Review*, nr 5, sida 99-128, 2002

⁶³ Magnus Ehrlingmark, Ansvarig på svenska spelarfacket, Telefonintervju 2013-05-20

⁶⁴ Riksidrottsförbundet, *Om Riksidrottsförbundet*, Tillgänglig: <http://www.rf.se/Vi-arbetar-med/Om-Riksidrottsforbundet/> 2013-06-01

specialförbundet. Den är dock inte helt jämnt fördelad, utifrån hur många utövare förbunden har, detta gör att det kan finnas frågor där specialförbund går emot de större förbunden.⁶⁵

4.6.3.1 51-procentsregeln

En av de största frågorna de senaste åren inom riksidsrottsförbundet är frågan angående Idrotts-AB, eller 51-procentsregeln. Detta har sin grund i att de större förbunden, ishockey och fotboll primärt, har haft en önskan om att kunna bedriva Idrotts-AB. Anledningen till att de önskar driva sin verksamhet i denna form att det då blir enklare att ta in kapital från starka ägare, på så sätt ökar de sin internationella konkurrenskraft.

På riksidsrottsförbundets stämma 1999 beslutades att klubbar skulle, om de så önskade, få bedriva sin verksamhet inom idrotts-AB. I beslutet skrevs dock vissa begränsningar in, bland dessa var bland annat beslutet om att förbundets medlemmar skulle äga en majoritet i klubben, det vill säga den ideella delen av verksamheten ska äga minst 51% av rösterna, därav namnet 51-procentsregeln. Detta resulterade i lagtexten som följer:

11 kap Specialidrottsförbund (SF) 3 a § Under förutsättning att SF:s stadgar medger det får förening upplåta rättigheten att delta i SF:s tävlingsverksamhet till ett Idrotts-AB. Med förening Idrotts-AB avses ett aktieföretag som till huvudsaklig del har till ändamål att bedriva idrottslig verksamhet och därtill naturligt anknyttande verksamhet och i vilket upplåtande förening har röstmajoritet på bolagsstämma.

Förslaget har sedan dess lagts ut på remiss, ett flertal gånger och debatterats på flera av förbundets stämmor. De större förbunden har ett flertal gånger lobbat för att slopa delen som säger att enbart 49 % av rösterna får ägas av annan part. De mindre specialförbunden har dock varit relativt kallsinniga till detta, trots att det finns röster som starkt förespråkar en förändring.⁶⁶

“Ett slopande av rösträttsregeln torde ge möjlighet till ökade ekonomiska resurser, vilket i sin tur bör skapa bättre möjligheter till idrottsliga framgångar”⁶⁷

⁶⁵ Riksidsrottsförbundet, Idrotts-Sverige, Tillgänglig, http://rf.se/ImageVault/Images/id_20039/scope_0/ImageVaultHandler.aspx 2013-06-01

⁶⁶ Sydsvenskan, Krokig väg mot bolagisering, Tillgänglig: <http://www.sydsvenskan.se/sport/krokig-vag-mot-bolagisering/> 2013-06-01

⁶⁷ Sundelin, Anders, Vem ska äga idrotten?, Fokus, nr 19, sida 20-29, 2013

5. Analys

Tidigare forskning har haft ett fokus på två aktörer, antingen klubben-åskådare eller klubben-spelare. Till skillnad från forskning inom relationsmarknadsföringen har det triangelsamband som finns mellan aktörerna förbisetts. Inom tjänstemarknadsföringstriangeln finns tre aktörer, konsumenter, anställda och företaget. Deras kommunikation tar sedan olika uttryck beroende på hur relationen ser ut. Interaktionsmodellen beskriver hur utbytet mellan två parter sker samt hur miljön och atmosfären påverkar utbytet.

Interaktionsprocessen utökas därmed till att kolla på hur dessa tre parter agerar samt hur de kommunicerar gentemot och mellan varandra. Dessa utbyten tar följande uttryck, kommunikationen mellan spelarna - klubben, spelarna - supportrarna, samt supportrarna – klubben. De olika episoderna som bygger upp en relation i en interagerande miljö särskiljer sig gentemot de olika delarna, där fokus på vilka episoder som är aktuella ser olika ut beroende på vilket av utbytena som granskas.

5.1 Spelare - Supportrar

Supportrarna och spelarna har inom interaktionsmodellen en speciell relation. Den kan också se mycket olika ut mellan spelare och supportrar beroende på vilken spelare/supporter som är aktuell för granskning.

5.1.1 Interaktionsprocessen

I interaktionsprocessen byggs en relation upp av enskilda episoder, episoderna består av fyra olika typer av utbyten. Inom de episodutbyten som rör spelarna och åskådarna är dock enbart tre aktuella, det finansiella utbytet faller bort, då detta utbyte inte påverkar åskådare och spelare utan går mellan åskådare-klubb samt klubb-spelare. De episoder som då är aktuella mellan spelare och supportrar är serviceutbytet, informationsutbyte och det sociala utbytet.

Serviceutbytet är det första av dessa och kanske det som är mest centrala i detta utbyte mellan spelare-åskådare. Enligt interaktionsprocessen är serviceutbytet ofta kärnan i ett utbyte, kring vilket resten av relationen kretsar. Enligt tjänstemarknadsföringstriangeln så representerar spelarna personalen som utför arbetet.

Spelarna får därmed också en stor del av uppdraget i att försöka införliva de löften som klubben har gett åskådarna, i vilket fall rent sportsligt. De flesta av supportrarna/åskådarna som blivit tillfrågade i intervjun uttrycker också en önskan om spelare som är talangfulla, visar hjärta och kämpar för laget. Detta kretsar väl kring de mål som ofta ges till publiken ifrån klubben i den externa marknadsföringen, publiken ska få uppleva en kvalitativ idrott.

Detta knyter också an till informationsutbytet mellan spelare och supportrar. Ibland går detta genom klubben och blir då extern data för supportrarna. Klubbarna väljer ofta att lägga ett större fokus på vissa spelare i sin marknadsföring, detta gör att det blir ett större tryck på dem, ifrån åskådare och media.

Detta är något de flesta spelarna ser som en fördel, då det kan avlasta spelare vissa spelare. Samtidigt som det enligt några av spelarna kan leda till en negativ trend, om dessa spelare inte levererar det som lovas externt så kan det dra ner resten av laget också.

Det sociala utbytet går ofta hand i hand med informationsutbytet inom relationen mellan supportrarna och spelarna. Om det sker mellan två parter, annars har utbytet en tendens att vara ensidigt då supportrarna nås av information från media och forum som är externa källor. Det sociala utbytet är viktigt då det av tradition tar ner osäkerheten runt relationen, detta är viktigt för bägge parter. Det ligger också till grund för att det ska skapas ett gemensamt förtroende mellan två parter i en relation, en spelare återkommer till detta i intervjun där han lyfter fram att han inte tror att klubben kan påverkas så mycket vem som blir stjärnan eller ledaren utan att detta ofta blir en spelare som ofta varit i klubben under en längre period. Genom att en relation får utvecklas över tid utvecklas enligt interaktionsprocessen osynliga avtal mellan parterna i relationen.

På så sätt blir det enklare för åskådare att förstå vad en spelare kan få ut i en given situation, osäkerheten kring prestationen av servicen blir då mindre, spelaren får också genom en lång relation klart för sig vilka krav och förväntningar som ställs på denna ifrån fansen sida och dennes osäkerhet minskar också gentemot dessa.

Socialt utbyte mellan parterna följer också vissa mönster, ett av dessa som alla spelare nämner är att tacka efter match, detta är något nästan alla tar upp och något som även kan ses efter varje match. Detta är en del av den sociala kontakten, att visa sin tacksamhet och respekt från båda sidor.

Det sociala utbytet tar sig idag enligt spelarna ett annorlunda uttryckssätt än för enbart några år sedan, de sociala medierna har gjort att kommunikationen mellan spelarna och supportrarna kommit närmare varandra. De spelare som flitigast använder sociala medier har också enklare att själva ser vart gränsen går för sin kommunikation enligt de regler som klubbarna sätter upp. Utbytet mellan supportrarna och spelarna tar sig också olika uttryck beroende på vem av spelarna det är, vissa av spelarna säger att de samtalar med en supporter om de stöter ihop med dem. Några andra ser föreningen som en familj där supportrarna är en av de viktigaste delarna i denna familj.

Supportrarna vill också gärna se att spelarna är ärliga och att de ska vara sig själva, även att visa respekt gentemot supportrarna är viktigt för att uppfattas som en bra spelare.

5.1.2 Parterna i processen

Maktbalansen mellan spelare och supportrar är något speciell, för vissa spelare framförallt i unga åldrar kan hänsyn tas till sådant som publiktryck och supportrar och valet kan då falla på en mindre klubb enligt en av agenterna. Detta gör att maktbalansen pekar på en övervikt till supportrarna, när dessa blir tillfrågade om vilka egenskaper de helst ser hos spelarna ger svaren en känsla av att de ställer höga krav på spelarna.

En annan del av detta är parternas storlek där supportrarna ofta har en större skara kring sig. Många av supportrarna nämner dock att de inte vill se hatramsor om enskilda spelare, vilket gör att de i dessa lägen inte utnyttjar sin makt. Åskådarna har idag också möjlighet att vara medlemmar i sin förening, många av supportrarna anger också att de är detta under intervjun, på så sätt blir maktbalansen också än tydligare. I och med beslutet att 51-procentsregeln ska vara kvar cementeras också medlemmarnas makt i föreningen, på sikt har alltså medlarmana och åskådarna ett klart övertag.

5.1.3 Interaktionsmiljön

Miljön i vilken denna relation verkar är runt omkring klubben, där det mesta kretsar kring denna triangel där alla parter påverkar varandra. Klubben ligger dock i denna relation i mitten och påverkar relationen mellan bägge parter. Miljön påverkas också av platsen där interaktionen tar plats, en stor del av detta är runt och omkring arenor av olika slag. Arenorna har en förmåga att förmedla en känsla av tillhörighet och att vara del av en familj. Detta påverkar både spelare och supportrar och som tidigare nämnt så har vissa av spelarna lyft fram åskådarna som en del av en familj.

Supportrarna lyfter också fram att stämningen är oerhört viktig och betyder mycket för dem, även spelarna delar denna uppfattning och stämning i och omkring matchsituationen är viktig även för dem.

5.1.4 Atmosfär

Atmosfären runt spelarna och supportrarna utvecklas över tid. En aspekt i det hela är vilka förväntningar som omgärdar relationen, både spelare och supportrar har en tendens att se positivt på framtiden.

Detta omsluter relationen eftersom förväntningar är en stor del av vilka krav som ställs, och vad man förväntar sig ska presteras från bägge parter. En positiv atmosfär har ofta en tendens att stärka utbytet och relationen parterna mellan. Kontroll dimensionen är ytterligare en del av relationen, spelarna har ytterst sett kontrollen över kärnprodukten, då det är deras prestation som avgör resultatet för klubben. Supportrarna ser sig efter en lång period som en del av klubben, de tar då illa vid sig vid förluster och vinster de påverkas i högsta grad av hur resultaten för klubben ser ut.

På så sätt får spelarna stor kontroll över hur atmosfären och känslan kring klubben ser ut. Men kontrollen över tid ligger på åskådarna och deras makt inom föreningen i och med deras medlemskap ska inte förringas, då de ytterst har makt att även påverka enskilda spelare.

5.2 Spelare - Klubb

Ytterligare en länk i kedjan är den mellan spelare och klubb, bindningen mellan dessa i tjänstemarknadsföringstriangeln är den mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det centrala för denna länk i triangeln blir att samarbeta för att kunna hålla de löften som ges till kunderna, i detta fall åskådarna.

5.2.1 Interaktionsprocessen

Bindningen mellan dessa bägge parter innefattar också alla episoder ifrån interaktionsprocessen. Att applicera interaktionsmodellen på denna relation blir relativt komplex, då det finns många olika aspekter att ta hänsyn till.

Episoden avseende informationsutbytet mellan klubben och spelarna är relativt omfattande, det är många potentiella parter som är involverade. Inför en övergång ligger det i både spelarnas och klubbarnas intresse att ta reda på vilka förväntningar som finns och vad det finns för positiva respektive avigsidor för bägge parter.

Standardlängden för ett avtal mellan en fotbollsspelare och fotbollsförening i Sverige är omkring 2-3 år. Detta är en ganska lång period, inte minst för spelarna vars karriärer inte är mer än maximalt dryga 20 år.

Från klubbens sida finns det ytterligare en viktig aspekt att ta i beaktande vid insamlande av information. Tidigare forskning tyder nämligen på att klubben i likhet med andra varumärken kan ta skada av en enskild individs agerande, därav är det centralt att inte ta in en sådan individ i ens organisation då skadan kan bli påtaglig.

Från klubbens sida söks denna information från scouter, hur denna scouting går till ser lite olika ut i de olika klubbarna. I en av klubbarna var processen kring informationssökandet individ-baserad, personlig kontakt mellan klubbarna var avgörande. Gemensamt för alla klubbarna är att de utnyttjar det nätverk som de har och försöker få kontakt med tidigare referenser för att bilda sig en uppfattning.

En av klubbarna uppgav att de helst själva såg spelaren i aktion och då bildade sig en uppfattning.

Detta är en möjlighet att ta ner osäkerhetsbarriärerna för båda parter, men troligen främst för klubben så sänker detta trösklarna och de får en tydligare bild av vilka förväntningar de kan ha på spelaren. För spelarna är det mer i den sociala episoden, ett utbyte med klubben som kan dra ner osäkerheten.

Spelarna letar information på ett liknande sätt, de får information från tidigare spelare och bekanta som har insyn i hur klubben fungerar. Enligt agenterna så letar de även efter en klubb där de kan utvecklas och att det är tydligt att de blir behandlade på ett bra sätt även om spelaren väljer att inte förlänga kontraktet.

Spelarna förväntas också att delta i att sprida information om klubben externt till övriga parter, såsom sponsorer, media och supportrar. Denna informationsspridning finns enligt de flesta spelarna inskriva i kontrakten. Även klubbarna anger att detta är en del i kontraktet, att medverka i marknadsföring- och kommunikationsaktiviteter är en del av kontraktet.

Detta bidrar till att marknadsföra och informera både om spelare och om klubb, i en samverkan. De flesta av spelarna uttrycker att de tycker att detta allt som oftast är en trevlig aktivitet, denna åsikt delas också av klubbarna.

Det ger även spelarna och klubben möjlighet att själva samla in information från externa parter, där de har möjlighet att utbyta sociala erfarenheter med åskådare och sponsorer.

Detta leder in på det sociala utbytet, där alla klubbar är tydliga med att en spelare ska stämma in i klubben både på och utanför planen. Det är även viktigt för klubben att spelaren är mogen och kan ta ansvar för sig själv utanför planen.

En representant från klubbarna säger också att det är viktigt i deras varumärke som arbetsgivare kan erbjuda spelarna hjälp i att komma till rätta utanför planen.

Spelarna nämner också att det sociala är en viktig del, spelarna sätter det sociala i en bredare kontext, det handlar inte enbart om hur individen trivs i laget. Många av spelarna som intervjuats nämner att de väljer att spela i den klubben de nu gör för att de har nära hem och därmed nära till vänner och familj. Lagsammanhållningen är dock en viktig del, även för spelarna.

Inom interaktionsprocessen lyfts den sociala processen upp som viktig för att knyta upp osynliga kontrakt. Osynliga kontrakt berättar för bägge parter i en relation vad de kan förvänta sig av en individ eller organisationen i olika situationer. Dessa osynliga kontrakt är viktiga för att på sikt skapa en långsiktig och fungerande relation.

Lagsammanhållningen är även viktig för själva kärnprodukten nämligen prestationen på planen vilket är den tredje episoden som dessa parter har ett utbyte inom.

Spelarna svarar i intervjun att de ser fram emot utmaningen i klubben, även den personliga utveckling nämns som viktig. Detta är något även agenterna tar upp när de letar klubbar, att speltid och personlig utveckling är viktig.

Klubbarna anger också att de utgår ifrån en spelares kompetens på den aktuella positionen, snarare än att de ska passa in i en spelidé. En av klubbarna utgår ifrån frågan, ”vad behöver vi?”, de går sedan vidare och kollar vilka alternativ som finns. En av klubbarna uppger även att åldersstrukturen i laget är faktor som påverkar rekryteringen av nya spelare. Ur en marknadsförings punkt kan det också vara intressant att värva en stjärna, spelarna är tudelade kring huruvida dessa pelare är bra eller inte. Ytterligare någon spelare tror att dessa pelare inte kan värvas in utan växer fram som pelare.

Den avslutande episoden i interaktionsprocessen är det finansiella utbytet inom relationen. Detta är riktat åt ett håll och det är tydligt att det är något som spelarna efterfrågar en bra kontroll på. Intervjun med spelarna ger ett tydligt svar, fungerar inte ekonomin så blir det svårt att koncentrera sig på det som de ska göra på plan, enligt dem leverera kärnprodukten. I interaktionsmodellen lyft också det finansiella utbytet fram som en av de starkaste krafterna i att utveckla en positiv relation, därav är det essentiellt för klubben att ha en fungerande ekonomi.

Under intervjun med agenterna lyfts också denna punkt upp, de avråder starkt sina spelare att gå till klubbar som har problem med att betala ut löner. En av klubbarna angav att det är nödvändigt att hålla ordning på ekonomin för att kunna värva spelare i allmänhet.

5.2.2 Parterna i processen

Parterna påverkas till en viss del av varandras storlek, klubbarna är i ett initialt skede de som besitter en större makt i relationen. Detta kan dock skifta, alla parter i triangeln anser att vissa spelare lyfts fram starkare än andra. Maktbalansen skiftar därmed något till denna enskilda spelares favör, om denna individ blir en ledargestalt för klubben.

En av klubbarna uppger att spelarna har en tendens att se klubben i bättre dager om klubben är lyckosam i sin kärnprodukt, klubbens relativa position är då bättre på marknaden och den blir därav en mer attraktiv part.

Klubben och spelarna befinner sig ofta på en liknande nivå i egenskap av tekniskt kunnande, det tekniska kunnandet står för en stor del av grunden i informationssökandet som sker i interaktionsprocessen. Spelarna har dock en marginell fördel i att det är dem som utför själva tekniken, klubben är i denna situation en passiv aktör.

5.2.3 Interaktionsmiljön

Miljön påverkar till viss del relationen mellan spelarna och klubben, dels har media en viss makt i hur relationen ser ut i att sätta press på parterna i olika situationer. Både spelarna och klubbarna anger att de har riktlinjer för vad som får sägas i media, att frånga detta kan skada relationen. Utöver detta finns det andra faktorer som påverkar relationen och möjligheten till att interagera och starta en ny relation, det är bland annat förbjudet att skriva kontrakt med en spelare som har längre än 6 månader kvar på sitt kontrakt.

Utöver detta verkar i närmiljön politiker som påverkar klubben, som kan sätta upp riktlinjer för tillgänglighet för anläggningar och möjlighet till hjälp av arena verksamhet. Klubbarna är delade huruvida politikerna i kommunerna har förståelse för det arbete de gör, två av dem uttrycker att kommunpolitikerna har svårt att se värdet av elitidrotts verksamhet, både kring mjuka värden men att de även har svårt att se de hårda ekonomiska fördelarna.

Andra som påverkar är medlemmarna i föreningen, i och med att 51-procentsregeln är kvar så kommer detta att påverka miljön under lång tid framöver, då medlemmarna fortsättningsvis har makt att sätta upp riktlinjerna över hur klubben ska verka.

Sponsorerna är också intressenter som har makt då de ofta tillför stora summor till klubbarna och kan ha vissa önskemål om hur en klubb ska agera, samt kräva att de lever upp till de löften de ger. En av spelarna anger i intervjun att en arbetsgivare han har vid sidan av sin klubb har tröttnat på att bara ge och inte får något tillbaka.

Runt detta verkar också diverse intresse organisationerna som sätter upp vissa gemensamma riktlinjer och ramar i vilka klubbarna och spelare ska agera inom. Klubbarna uppger att detta samarbete i stort fungerar bra.

5.2.4 Atmosfären

Atmosfären innefattar politiker på en högre nivå, de som bestämmer hur lagar och förordningar ska se ut. Även spelar organisationer som ser till hur spelarnas avtal ser ut. Klubbarnas relation med RF är också den en del av atmosfären. RF är idrottens samlade organisation som ska vara idrottens röst gentemot politiker och myndigheter och därav väger deras röst tungt i den offentliga debatten.

Specialförbund och vilken politisk linje de driver inom sina organisationer går sedan vidare upp till RF, klubbarna uppger dock att de själva har en relativ liten kontakt med RF.

5.3 Klubben – Åskådarna

5.3.1 Interaktionsprocessen

Produkt- och/eller serviceutbytet i relationen mellan klubben och dess åskådare och potentiella dito utgörs av matchupplevelsen. Klubbarna erbjuder en tjänst, mer precist vill de erbjuda sina kunder en upplevelse. Matchen är således kärnprodukten men den ackompanjeras av underhållning i pauserna och försäljning av mat och dryck samt kringprodukter. Supportrarna vi fått svar av har gett en balanserad bild när det kommer till sina förväntningar på respektive favoritlags kommande prestationer. Detta är en aspekt som talar för ett framgångsrikt utbyte eftersom rimliga förväntningar från supportrarna gällande hur lång tid det kommer att ta för klubben att skapa en fullgod produkt, är positivt för utbytet.

Informationsutbytet sker från klubbens sida i form av nyheter, information och marknadsföring. Klubbarna marknadsför sig i lokaltidningar, men även i radio, lokal-TV och på nätet. De använder sig också av sina egna kanaler för att nå ut med sin marknadsföring, däribland den egna hemsidan och sociala medier. Information och nyheter till åskådarna förmedlas på klubbarnas egna hemsidor och på sociala medier. Klubbarna använder sig även av media för att nå ut med information till åskådarna. Detta kan ske både indirekt och direkt, indirekt i form av att media använder sig av information som klubben själva publicerat och direkt i form av att de ger media förstahandsinformation. Information från åskådarna till klubben kan ske i form av att åskådarna tar kontakt med klubben på e-post, telefon eller via sociala medier. Åskådarna kan även förmedla sina åsikter till klubben i samband med årsmöten och genom att engagera sig i klubbens officiella supporterklubb.

Det finansiella utbytet mellan parterna består primärt i att åskådarna betalar för att få komma in på arenan. Utöver kostnaden för kärnprodukten får de även betala ifall de vill köpa klubbens kringprodukter såsom mat, dryck och souvenirer. Samtliga klubbar erbjuder säsongskort som innebär att en åskådare då har en fast plats att sitta på i arenan under säsongens alla hemmamatcher.

I regel är det billigare att köpa ett säsongskort än att köpa individuella biljetter till varje match, dock hade ett av lagen vi var i kontakt med så pass bra beläggning att de inte kände något behov att använda sig av en rabatt.

Det sociala utbytet mellan klubb och åskådare är bristfälligt och den kontakt som de har sker framförallt i samband med att åskådarna betalar för att få se på en match.

5.3.2 Parterna i Processen

Relationer mellan klubben och åskådarna finns på ett flertal olika nivåer. Utöver klubbens ledning finns det spelare och tränare som i olika sammanhang företräder klubben. Klubbarnas informationsgivning styrs med hjälp av allmänna riktlinjer och genom att ge specifika individer ansvaret för att hantera klubbens förehavanden på exempelvis sociala medier. Åskådarna är således många fler till antalet och de har alla en relation till de inom klubben som hanterar frågor relaterade till åskådarna.

Vad gäller aktörernas erfarenhet är det uppenbart att åskådarna har en fördel i och med att de är trogna sitt favoritlag och därmed har möjligheten att bygga upp erfarenheter kopplade till sin relation med klubben. Det är dock viktigt att framhäva att detta inte spelar någon större roll om de inte ser klubben som en enda organism. Utifrån åskådarnas svar och tidigare forskning verkar det dock vara så att klubben är en individ med mänskliga egenskaper. Således har åskådarna främst en relation med klubben och inte dem som är anställda och ansvariga för att sköta klubben.

5.3.3 Interaktionsmiljön

Miljön som klubben och åskådarna verkar i är utifrån supportrarnas förmodade starka relationer med sina favoritklubbar, inte speciellt dynamisk. Detta beror på att de flesta supportrarna kommer i kontakt och inleder någon form av relation med sin favoritklubb tidigt i livet. De är heller inte öppna för att byta lag, även om de i en del fall håller på mer än ett lag. Det andra laget hör dock vanligtvis hemma i en annan sport, division eller ett annat land. Antalet säljare, alltså klubbarna är mycket färre till antalet än åskådarna.

I tidigare forskning har det kunnat konstateras att supportrar kan uppvisa precis samma grad av beteende- och attitydlojalitet, oberoende om de bor i närheten av lagets hemvist och på så vis har möjlighet att gå på matcherna live. Detta skulle för klubbarna kunna innebära att konkurrensen om köparna, alltså åskådarna blir allt tuffare i och med globaliseringen och möjligheterna att se matcher på nätet. Vi tror dock inte att så är fallet utifrån vår undersökning, i den är åskådarna tydliga med att relationen ofta startar med att de går på det kommande favoritlagets matcher tillsammans med vänner eller familj. Vi anser snarare att det är en möjlighet för klubbarna att skaffa sig fler supportrar på andra geografiska platser som kan hålla på laget i andra eller tredje hand efter sin favoritklubb.

5.3.4 Atmosfären

Utifrån svaren från åskådarna och klubbarna verkar det vara så att makten i det korta perspektivet i deras relation ligger hos åskådarna. Detta grundar sig på att valmöjligheterna för kunderna har ökat.

I det långa perspektivet är det dock svårt att avgöra maktbalansen. Samarbetsviljan är stor från båda håll och eftersom åskådarna investerat såväl känslor som förtroendekapital är de i flera fall villiga att göra sitt yttersta för att stödja klubben. Detta har även tidigare forskning konstaterat.

I den är det uppenbart att fans som identifierar sig med laget tar åt sig av lagets framgångar när det går bra och beskriver sig själv och laget med termen ”vi”. När det går dåligt har det konstaterats att åskådare som identifierar sig med klubben och har en stark relation med dito har svårt att hantera att det går dåligt för klubben. Detta beror på att de känner sig som en enhet och att den egna självkänslan helt enkelt tar stryk när det går dåligt för ens favoritklubb.

Detta talar för att klubben i det långa perspektivet har en ett visst övertag kontra åskådarna. Klubben måste dock vara medveten om hur viktig relationen med klubben är för supportern och att den hos många rankas i paritet med vänner och familj. De kan helt enkelt inte utnyttja åskådarna för då kommer de att göra sig obekväma och kritisera klubben. I Sverige innebär 51-procentsregeln också att makten i klubbarna fortfarande ligger hos föreningens medlemmar.

För klubbarna och åskådarna är det positivt med en långsiktig och nära interaktion. En närmare interaktion innebär att klubben kan lägga mindre pengar på marknadsföring och istället använda pengarna till att förbättra laget eller villkoren för åskådarna. Båda dessa alternativ är positiva för åskådarna.

I fallet med åskådarna är alternativ- och byteskostnaden irrelevant eftersom det är högst osannolikt att dem skulle byta favoritlag. Dock kan det nämnas att det utifrån det vi tidigare sagt om att supportrarna kan vara ett lika stort fan på avstånd som de kan vara till sitt lokala lag framstår det som att de ekonomiska kostnaderna för att byta inte alls är särskilt stora. De känslomässiga kostnaderna är dock kolossala sett till hur viktig relationen är för supportrarna och hur lång tid det tagit att bygga upp dito.

5.4 Tjänstemarknadsföringstriangeln

Den externa marknadsföringen från klubbens sida involverar marknadsföring i print, radio, TV och på nätet. Klubbarna marknadsför det egna laget och specifika matcher i dessa kanaler. Utöver spelartruppen i allmänhet väljer klubbarna också att exponera enskilda spelare mer än andra, detta kan bero både på att deras lokala förankring och att de är lagets bästa spelare. I ovan nämnda marknadsföringskanaler når de ut till personer som inte gjort ett aktivt val att följa klubben. I sin kommunikation på sociala medier och på den egna hemsidan når klubben personer som aktivt valt att besöka och/eller följa klubben.

För att locka till sig fler åskådare och behålla redan ackumulerad publik är det enligt Grönroos och Gummesson nödvändigt att både ge och hålla de löften som ges. Klubbarna i vår undersökning vill alla erbjuda sina kunder en upplevelse varje gång de besöker lagets hemmamatcher. Underhållning är således kärnan i vad som erbjuds oavsett klubb, även om klubbarna väljer att paketera det på olika sätt.

Huruvida klubbarna bör skapa ett löfte som håller nere eller höjer förväntningarna kan vara svårt att avgöra. Tidigare forskning visar att fans som i hög grad identifierar sig med klubben, i flera fall kan ha orealistiska förväntningar på klubben. Detta verkar dock inte stämma överens med supportrarna vi pratat med. Flera har visserligen förväntningar om bättre prestationer i framtiden men det balanseras upp av att flera inte förväntar sig någon förändring alls och någon som tror att laget kommer att vara sämre.

Tidigare forskning kan ge en fingervisning om att det skulle kunna vara fördelaktigt för klubbarna att försöka höja förväntningarna genom löftet till kunderna. Det har i tidigare forskning funnits att åskådare som har en låg identifiering med klubben sänker sina förväntningar på laget eftersom dito inte är viktigt för deras självbild. Åskådare med hög grad av identifiering till klubben ställer istället högre krav på prestation, detta vägs dock upp av att de skulle vara ovilliga att kritisera klubbens prestation eftersom klubben är en viktig del av deras identitet.

Försäljning av kärnprodukten sker i form av årskort innan säsongen startat, på nätet och på plats i samband med matchen. Försäljning av kringprodukter sker framförallt på arenan i samband match.

5.5 Media - Klubbarna

5.5.1 Interaktionsprocessen

Utbytet mellan klubbarna och media består av två delar, dels det informationsutbyte som sker mellan parterna och dels det tillhörande serviceutbyte. Informationsutbytet består av att sportjournalisterna får ta del av presskonferenser och även personlig kontakt med klubbarna, kontakten parterna mellan kan initieras av båda parter.

Serviceutbytet är enligt oss de möjligheter klubbarna erbjuder media att ta del av i samband med match. Media har med sina presskort tillgång till en plats på pressläktaren och även tillgång till den efterföljande presskonferensen efter matchen. Servicen som media förser klubbarna med är att dem skriver om och exponerar klubben i sin redaktionella text. Det kan handla om matchreferat, pressmeddelanden om en ny värvning och även krönikor.

Den personliga kontakten mellan klubbarna och media är enligt journalisterna beroende på vilken relation de har till klubben generellt och enskilda individer i synnerhet.

Sportjournalisterna har inget fast bevakningsområde utan täcker in alla former av lokal idrott, det innebär att enskilda journalister kan tänkas ha olika goda relationer med klubbarna och dess representanter. Enligt interaktionsprocessen kan det innebära att den information som förmedlas till media varierar beroende på klubbens och medias representant.

Det finns även ett finansiellt utbyte mellan klubbarna och media. Alla klubbar vi varit i kontakt med använde sig på ett eller annat sätt av lokaltidningar för att nå ut med sin marknadsföring. En av klubbarna hade ett avtal med den lokala medieaktören om att deras marknadsföring skulle finnas på webben, lokal-TV och stortavlor. För media är det viktigt att särskilja på deras oberoende roll som journalister och det finansiella utbyte som sker mellan tidningen och klubbens marknadsavdelning. En av sportjournalisterna uppgav att det råder täta skott mellan marknadsavdelningen och sportredaktionen.

5.5.2 Parterna i processen

Klubbarnas marknadsavdelning eller marknadsansvariga har relationer inte bara med sportjournalisterna utan även med medieaktörens marknadsavdelning i samband med marknadsföring och promotion. Detta bidrar till relationens struktur eftersom finansiella transaktioner sker, men inte mellan journalisterna och klubben.

Relationer mellan klubben och medieaktören finns således på ett flertal olika nivåer. Utöver klubbens ledning finns det även supporterklubbar, åskådare och spelare som i olika sammanhang kan tänkas tala för klubbens räkning eller i alla fall saker som förknippas med klubben och dess hållning i olika frågor. Klubbarnas informationsgivning kan således inte styras på samma sätt som media kan styra över vilka journalister de ska skicka och vem som skall täcka in vad.

5.5.3 Interaktionsmiljön

Vad gäller interaktionsmiljön uppgav journalisterna på den lokala tidningen att konkurrensen har hårdnat dramatiskt senare år och att antalet nya mediekanaler har inneburit att de från att närmast ha haft monopol på information om de lokala klubbarna måste de nu dela med sig och förhålla sig till dessa aktörer. Utöver nya konkurrenter på nätet måste media också förhålla sig till det faktum att klubbarna kan använda sig av sina egna kanaler för att förmedla nyheter och information om klubben. Klubbarna vi pratat med är alla aktiva på sociala medier och använder både det och den egna hemsidan för att publicera information och nyheter. Lokaltidningen har alltså förlorat sitt monopol på information om de lokala idrottsklubbarna.

Klubbarnas ökade möjligheter att välja och förmedla information till sina intressenter har också inneburit att deras makt avseende flaskhalsar har ökat. Flaskhalsar finns naturligt i relationen mellan klubb och media eftersom klubben kan styra inte all men en stor del av vilken information de vill ska komma ut. Detta har betydelse för relationen och för klubbens förhandlingsposition gentemot media.

5.5.4 Atmosfären

Maktbalansen mellan klubbarna och media verkar enligt båda parter vara i stort sett jämbördig. Vid en lite närmare granskning säger både journalisterna och klubbarnas representanter att det lutar åt att media har något mer makt i relationen. Båda media och klubbarna uppger att de lever i symbios och är beroende av varandra. Enligt interaktionsmodellen är det nödvändigt att båda parter har viss kontroll och kan åtnjuta specifika fördelar, om makten inte är i balans finns risken att relationen blir negativ och att banden som byggt upp bryts ner. Ytterligare en aspekt som spelar in är alternativ- och byteskostnaden. Det kostar både tid och pengar att bygga upp en relation vilket leder till att det både är dyrt att både byta och bygga upp en relation med en partner.

Maktbalansen kan också förskjutas åt det ena eller andra hållet beroende på hur bra eller dåligt idrottsklubben presterar sportsligt. En av de tillfrågade representanterna från klubbarna uppger att han kände att klubben flyttat fram sina relationer med media och skaffat sig mer makt i takt med att det sportsliga gått allt bättre.

Sportjournalisterna är tydliga med att det viktiga är att rapporteringen ska spegla verkligheten och att integriteten sätts främst. Detta innebär att sportjournalisterna rapporterar obekväma och negativa nyheter om laget även om det får deras egen organisation att utsättas för kritik och dras med i fallet. Att det egna varumärket förknippas med idrottsklubbarnas dito ger uttryck för den grad av beroende som finns mellan aktörerna.

Det kan vara så att det för klubben skulle kunna vara mycket fördelaktigt om sportjournalisterna valde att enbart rapportera om det positiva. Även journalisterna och deras organisations varumärke skulle i förlängningen kunna gynnas av detta, dock endast i det korta perspektivet.

För att klubbarna ska kunna få mer positiv press krävs att de presterar väl sportsligt och sköter sina förehavanden för att i förlängningen kunna minimera negativ press. Även om sportjournalisterna får betalt för att vara oberoende och att kritiskt granska är det uppenbart att även dem tjänar mer på att kunna skriva positiva nyheter om klubbarna.

5.6 Media - Spelarna

5.6.1 Interaktionsprocessen

Produkt- och serviceutbytet i relationen mellan spelarna och media består av dels den prestation spelarna utför på planen men även den information som spelarna förser journalisterna med i samband med matchen och vid andra tillfällen. I utbyte exponeras spelarna i media och även deras klubb.

Informationsutbytet sker framförallt i samband med match och då på medias villkor. Numera använder sig spelare av sociala medier och även det kan vara en möjlig informationskälla för journalisterna.

Mellan journalisterna på en sportredaktion och spelarna finns inget finansiellt utbyte även om det indirekt skulle kunna sägas att media kan sälja sin produkt tack vare lagets och enskilda spelares prestationer på planen. Sammantaget kan det dock konstateras att den ekonomiska betydelsen av relationen är liten.

Det sociala utbytet är svårt att definiera i relationen mellan media och spelarna då det i strikt mening inte är tal om någon affärsrelation. Journalisterna och spelarna har en professionell relation till varandra.

5.6.2 Parterna i processen

Parternas olika erfarenhet av själva relationen kan i fallet med media och spelarna vara av viss betydelse. Journalisternas jobb går ut på att bygga relationer med olika aktörer och har med största sannolikhet erfarenhet av mängder av olika relationer med spelare. Spelarna å sin sida har olika erfarenhet av relationer med journalister, en del har spelat på högsta nivån i femton år medan andra precis blivit uppflyttade från juniorlaget. En annan aspekt är längden på spelarnas kontrakt, de flesta kontrakt som skrivs är på cirka 3 år och även under den tiden kan det hända att en spelare väljer att byta klubb.

Spelarna är dock ingen homogen grupp och det bidrar till problematiken med att bygga upp långvariga relationer mellan enskilda individer. Spelarna måste också förhålla sig till dem riktlinjer klubben satt upp för vad de får och inte får säga till media. Dessa gäller såväl vid direkt kontakt med medierna såväl som när de själva skriver något på sociala medier.

5.6.3 Interaktionsmiljön

Beskrivningen av miljön runt spelarna, skulle kunna liknas vid att dom är säljare av information som media i form av lokaltidningen och andra intressenter är intresserade av. Större medieaktörer har en fördel över mindre namnkunniga aktörer till följd av deras presslegitimation. Presslegitimationen innebär vissa fördelar när det kommer till att få tag i förstahandsinformation och i viss grad även insiderinformation. Detta skapar en typ av flaskhalsar som leder till att aktörer utan presspass får ta del av materialet efter det att lokaltidningen och annan press bearbetat råmaterialet

5.6.4 Atmosfär

Samarbetsviljan får anses som god, spelarna ställer upp på intervjuer och pressträffar på delvis frivillig basis men även till följd av inskriva saker i kontraktet. Media är i allra högsta grad intresserade av spelarna även om de självklart får tag i information om laget från klubbledningen och tränarna också.

Kontrollen i relationen mellan dessa två är svår att avgöra eftersom journalisterna har makt över vad som skrivs. Spelarna har i sin tur order att följa uppifrån om hur och när de skall ställa upp för klubben i olika sammanhang vid sidan om planen. Även spelarna kontrollerar vissa aspekter av relationen, däribland är spelarnas åsikter och information som media är beroende av för att

kunna ge en fullständig bild av laget. De kontrollerar således olika aspekter av relationen och det borgar för en positiv relation som båda parter är intresserade av att bidra till.

5.7 Media – Supportrarna

5.7.1 Interaktionsprocessen

Utbytet mellan media och supportrarna varierar stort mellan olika typer av supportrar eftersom media erbjuder sitt redaktionella innehåll både mot en kostnad och i de allra flesta fall mindre information gratis på internet.

Service- och/eller produktutbytet består i att media erbjuder sportbevakning i exempelvis sin tidning mot en kostnad. Supportrar vi varit i kontakt med angav att lokaltidningen och dagstidningar såsom Aftonbladet var två medier som användes i sökandet efter information. Service- och produktutbytet innehåller således en strid ström av information som går från media till läsarna och i viss mån även når supportrar till den specifika klubben.

I förlängningen innebär detta att det inte är nödvändigt att det sker ett finansiellt utbyte mellan media och supportrarna för att de sist nämnda ska kunna ta del av i varje fall en del av medias erbjudande.

Ett informationsutbyte sker mellan läsarna av lokaltidningen och även på sociala medier och tidningens hemsida. På sociala medier och hemsidan är inte en prenumeration av tidningen nödvändig för att kunna kommentera. Enligt media har sociala medier och kommentatorsfält möjliggjort en mer dynamisk och snabbare kontakt med läsarna.

I relationen mellan media och supportrarna har dagens möjligheter med sociala medier, hemsidor och e-post inneburit att supportrar har möjligheten att kritisera både klubben och media dygnet runt. Information i form av historier och avslöjanden kan vara till användning för journalisterna i sitt arbete, även om tidningarna själva i slutändan avgör vad de tycker skall publiceras. Viss makt över vad som skrivs kan således kopplas till den information som läsarna förser media med.

5.7.2 Parterna i processen

Relationer mellan supportrarna och journalisterna kan absolut existera men utifrån journalisternas perspektiv måste de själva fatta beslut utifrån sina journalistiska principer. En professionell relation är även i detta sammanhang vital. En aspekt som har betydelse för relationen är att journalisterna till skillnad från läsarna inte kan vara anonyma.

5.7.3 Interaktionsmiljön

Miljön runt klubbarna innefattar många olika kanaler som supportrarna kan använda sig av för att få tag i information. Utöver lokaltidningen kan de vända sig till nätforum kopplade till ett specifikt lag, bloggar, sociala medier och riksmidia.

Konkurrensen om uppmärksamheten har ökat dramatiskt och aktörerna som kämpar om att nå ut till supportrarna har alla olika saker att förhålla sig till. Lokaltidningen måste förhålla sig till pressetiska regler medan anonyma personer på nätet kan sprida dåligt underbyggda rykten och skapa intresse genom att slira på sanningen.

Även om media och då i synnerhet lokalpress har byggt upp goda relationer med de lokala idrottslagen har ökningen av kanaler inneburit att förhandlingspositionen har förbättrats för både läsarna och i förlängningen även supportrarna. Supportrarnas ökade valmöjligheter av informationskällor och möjligheten att ta del av information gratis sätter press på journalisterna att erbjuda både god journalistik och att göra det snabbt.

5.7.4 Atmosfären

Utifrån svaren från supportrarna och journalisterna verkar det vara så att makten i deras relation ligger hos supportrarna. Detta grundar sig på att valmöjligheterna för kunderna, i det här fallet supportrarna har ökat. Kontrollen i relationen mellan dessa två är svår att konkretisera eftersom journalisterna har makt över vad som skall publiceras medan supportrarna har möjlighet att både klaga och rösta med fötterna.

En aspekt av medias makt är deras förmåga att styra förväntningar. En del men inte alla supportrar uppgav att media har en viss grad av makt när det kommer till att påverka deras förväntningar på lagets prestation. Vi tror dock att supportrarna underskattar medias makt eftersom lokaltidningen fortfarande når ut till många och har en dominerande ställning när det kommer till lokala nyheter. Indirekt når de därmed många lokala supportrar i deras vardag.

5.8 Agenterna

Agenterna är en av de aktörer som står utanför själva kärnan i utbytet, de är inte en av aktörerna i tjänstemarknadsföringstriangeln, utan är en av de som påverkar de övriga aktörerna.

Primärt är det två aktörer i tjänstemarknadsföringstriangeln som påverkas av agenternas agerande, dessa är spelarna och klubbarna. Åskådarna påverkas i viss mån av hur dessa parter väljer att agera, även sponsorer och media påverkas i sin tur. Men dessa aktörer har inget direkt utbyte mellan varandra utan påverkas sekundärt.

Dessa påverkas på olika sätt och deras utbyte mellan varandra skiljer sig åt, även vilka episoderna som är aktuella i interaktionsmodellen skiljer sig åt mellan parterna. Spelarna påverkas av de sociala, informations och finansiella utbytena. Mellan klubben och agenten är det nästan enbart informationsflödet som är aktuellt, finansiella delar diskuteras men episoden har inget utbyte mellan agent och klubb, det är enbart en diskussion som kommer spelarna till del i sista läget. I viss mån finns även ett socialt utbyte mellan klubbarna och agenterna men detta utbyte är relativt begränsat.

Spelarna uppger att de tycker att det sociala utbytet mellan dem och agenterna har fungerat bra och de som har agent är nöjda med hur samarbetet fungerar i stort. En spelare uttrycker det såsom att det är skönt att agenten tar i frågor som kan vara jobbiga att ta i själv. Inom det sociala utbytet säger agenterna att de agerar utefter hur varje spelare vill bli behandlad, de behandlar alla likadant, men därmed inte sagt att alla spelare önskar samma typ av relation.

Agenterna uppger att det som huvudsakligen arbetar med är kontraktsförhandlingar, däremellan har de ett begränsat utbyte, men de hör av sig med jämna mellanrum. Agenterna är dock ute hos spelarna minst en gång per säsong för att kontrollera hur spelarna mår och utbyta lite information om hur läget är. Agenterna har under dessa besök två former av utbyten, dels de sociala i att möta både klubbar och spelare, dels ett informationsutbyte, där de kan höra sig för både bland spelare och klubbar om ny och aktuell information.

Det finansiella utbytet mellan spelare och agent är speciellt, då det ligger i bådats intresse att utveckla en långsiktig och framgångsrik karriär för spelaren. Därav blir en alltför kortsiktig vinstmaximering inte lönsam i längden. När en spelare väljer klubb är det viktigt för bägge parter att kolla på hur spelaren kommer att passa in, vilka utvecklingsmöjligheter han har samt ersättningen. Det finansiella utbytet är centrerat kring den ekonomiska ersättningen. Men även till faktorer såsom hur den aktuella klubbens finansiella ställning ser ut. Samt om löner betalas ut som de ska.

Informationsutbytet är det som agenten huvudsakligen är anställd för, att se till så att spelaren och klubben får rätt information och agera som en part mellan dessa vid förhandlingar. Detta är ett utbyte som sker till både spelare och klubb från agenten.

Miljön kring vilka agenterna verkar är ofta inom de olika förbunden uppsatta regelverk och ramar. Dessutom behöver de göra ett prov för att bli licensierad agent, detta utfärdas av olika specialförbund och organisationer, såsom FIFA (Fédération Internationale de Football Association) och Svenska ishockeyförbundet. Det finns även juridiska aspekter och lagar kring hur kontrakt får utformas och se ut, detta är också ett ramverk de är tvungna att agera kring.

Atmosfären sätts dels av politiker, som kan påverka idrotten och dess lagar och regler. RF är inom idrotten alltid en aktör som är värd att ta i beaktning, inte minst med tanke på dess storlek. Media har en stor yttre påverkan på hur agentmarknaden får se ut, de kan påverka allmänhetens synsätt på hur agentmarknaden ser ut och vilka avtal som gäller för spelare.

6. Slutsats

6.1 Slutsats och presentation av modell

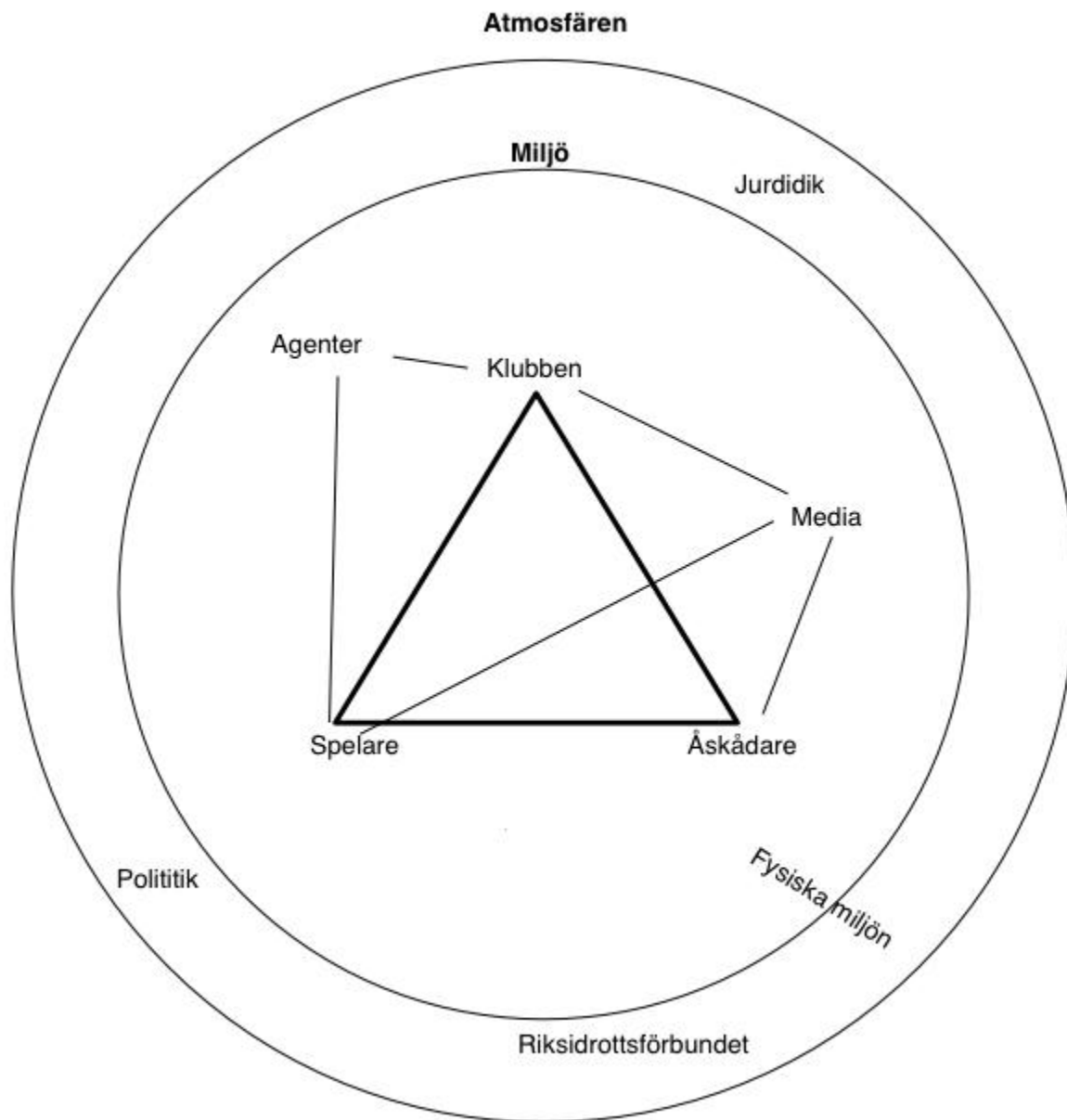
Vi har med hjälp av tjänstemarknadsföringstriangeln och interaktionsmodellen analyserat och byggt upp en egen modell bestående av klubben, spelare, åskådare, media och agenter. Utifrån teorierna har vi ställt frågor och analyserat aktörernas utbyte med varandra. Teorin om tjänstemarknadsföringstriangeln applicerade vi endast på de tre aktörerna i triangeln medan vi använde oss av interaktionsmodellen för att analysera samtliga utbyten i nätverket.

Efter att ha analyserat vår insamlade primärdata kom vi fram till att aktörerna i triangeln har utbyten med varandra om än i olika utsträckning och sett till karaktär. De två utav oss valda aktörerna att addera till triangeln, media och agenterna har utifrån deras svar och vår teori ett alltför svagt utbyte för att kunna bindas samman direkt i nätverket.

De tre aktörerna i triangeln kan alla kopplas samman direkt med media. Primärdata har försett oss med ett tillräckligt underlag för att kunna analysera och beskriva det utbyte som media har med aktörerna i triangeln, utifrån interaktionsmodellen.

Avseende agenterna var utbytet mellan dem och klubben samt spelarna tillräckligt starkt för att analyseras med hjälp av interaktionsmodellen. Data saknades dock för att kunna fastställa att det finns en relation och sker utbyten mellan agenterna och åskådarna. Detta är dock inte förvånande då agenterna ofta har en undanskymd roll och varken syns eller hörs i media och publika sammanhang.

Figur 2. Nätverksmodellen



6.1.1 Figur 2, Nätverksmodellen

Detta är förslaget vi lägger fram på hur en modell skulle kunna se ut för att förklara analysen vi har gjort och hur sammanslagningen av tjänstemarknadsföringstriangeln och interaktionsmodellen som analysen till stor del bygger på skulle kunna se ut.

Modellen väljer vi att kalla nätverksmodellen och den beskriver på ett enkelt sätt hur detta samband ser ut. Nätverksmodellen tar avstamp i tjänstemarknadsföringstriangeln, där de tre

aktörerna har fått byta namn till Spelare, Klubb och Åskådare. Dessa samverkar i ett triangelsamband som i mångt och mycket liknar det som redan finns beskrivet i tjänstemarknadsföringstriangelns grundmodell.

Klubben lovar åskådarna att ge dem en produkt i detta fall underhållning, det har även visat sig i vår analys att åskådarna i många lägen också dem ger löften till klubben, att alltid stötta klubben och liknande löften är vanligt förekommande. Klubbarna har i varierande utsträckning också krav på hur de vill att åskådarna ska vara och vad de kräver tillbaka av åskådarna.

Interaktionsmodellen beskriver också hur dessa parter har ett flertal olika former av utbyten som går mellan varandra. Det handlar dels om finansiella episoder, där åskådarna betalar för att få ta del av klubbens produkt.

Men även mjukare episoder är vanligt förekommande såsom socialt utbyte där klubben och åskådare kan mötas samt informations inriktade utbyten. Delen av den totala produkten som ges av klubben till åskådarna är dock liten, merparten av produkten står spelarna för. Den totala produkten innefattar dock både klubb och åskådare, då åskådarna förväntas delta i publikarrangemang och bidra med stämning.

Klubben till spelarna har sedan kännetecknen av ett utbyte där det går ut på att förverkliga de mål som lovas externt. Arbetet har sina fyra grundstenar i de sociala, produkt, informationsmässiga och finansiella utbytena. Dessa hör samman och kretsar kring den produkt som man sedan erbjuder, spelarna uppger att vid finansiella problem är det svårt att fokusera på huvudprodukten. Det sociala utbytet, både spelare mellan och mellan klubb och spelare är något som bägge parter lägger stor vikt vid det handlar om att få en bra social sammanhållning i gruppen.

Informationsutbytet är som mest intensivt inför ett potentiellt nytt kontrakt, där båda parter arbetar för att få och ta fram information om hur de passar varandra samt vilken typ av relation de kan utveckla på sikt. Klubben och spelarna har inget direkt produktutbyte, deras del i kedjan är snarare att se till att produkten blir så lyckad som möjligt. Men klubben har nytta av om produkten är lyckosam. En bra produkt drar bland annat till sig en utökad marknadsföring om en klubb vinner sin serie, det ökar också lojaliteten till åskådarna om produkten är lyckosam.

Spelarna och åskådarna är båda deltagare i produktutbytet. Spelarna står för själva kärnprodukten, underhållningen och spelet. Både spelare och åskådare vidhåller att stämningen, som åskådarna till stor del står för, är en viktig del av det totala produktutbytet. Stämningen är viktig för alla parter och alla bemöter den, både klubb, spelare samt åskådare tar upp att de tycker att stämningen är en viktig del av det totala utbytet. Spelarna levererar dock själva produkten och vad som förväntas av dem är olika beroende på till exempel division, ålder och talang.

Utöver själva kärnprodukten så har dessa parter ett socialt utbyte, där de senaste årens förändrade mediavanor har gjort att de har kunnat komma närmare varandra.

Det utbyts även en viss mängd information parterna emellan, detta kan röra unga spelare om huruvida ett visst lags supportrar sätter en hög press på spelarna och har höga förväntningar. Likaså från spelarnas sida kan det finnas ett informationsbehov behov när en ny spelare har anslutit till klubben.

Utanför detta ligger sedan miljön, i denna del av utbytet, som kommer ifrån interaktionsmodellen verkar externa parter som har en direkt påverkan på parterna i triangeln. De två aktörer vi har valt att kolla närmare på är agenter och media media. I viss mån har vi även kollat på den fysiska omgivningen den fysiska miljöns påverkan innefattar dock även miljöpåverkan går även in i atmosfären.

Agenterna har en påverkan på både spelare och klubb, då de genom att vara en part som ska agera vid förhandlingar mellan dessa parter tar en roll där en stor mängd information går mellan dem.

Deras sociala utbyte kretsar främst kring spelarna, då det primärt är dem som agenterna företräder, men även en viss mån av socialt utbyte förekommer till klubbarna då de har en regelbunden kontakt inom ramen för deras informationsutbyte. De har även ett finansiellt utbyte med spelarna, detta går dock genom klubben då de finansiella delarna av kontrakten avgör agenternas löner. Agenterna interagerar inte direkt med produkten, de representerar spelarna som i sin tur företräder produkten men de har mellan varandra inget utbyte av detta.

Media i sin tur påverkar alla parter i triangeln på ett eller annat sett. De har sociala utbyten med i det närmaste alla. Detta är något som tagit tydligare form de senaste åren då åskådare getts en större möjlighet att interagera med media genom sociala medier och kommentatorsfält på de olika mediernas hemsidor.

Media samt både spelare och klubbar anger att det är viktigt att de har ett bra utbyte, för att få en fungerande relation som kommer alla till dels. Många av klubbarna uttrycker dock att det inte får bli en kompisrelation och detta delas av medierna som lever på att vara en obunden part. Spelarna känner i vissa fall press av media, detta kan leda till negativa spiraler både enligt åskådare och spelare då man känner en ökad oro.

En stor mängd av de åskådare som tillfrågats medger också att media påverkar deras förväntningar på klubben och att den bild media förmedlar tas på allvar av dem.

Avslutningsvis i miljön väljer vi att analysera den part som även går in i atmosfären, den fysiska miljön. Denna har en stor påverkan på framförallt spelare och åskådare, då den ger en känsla av en sammanhållning. Den fysiska miljön blir även en punkt där åskådare och spelare knyter

kontakter genom gemensamma mål och känslomässiga minnen. I samma andetag som många av spelarna och åskådarna nämner stämning, så nämner de även den fysiska platsen. Dessutom blir det en plats där parterna utbyter information med varandra. På den fysiska platsen sker den större delen av produktutbytet, liksom flera av de finansiella utbytena. Sammanfattningsvis så påverkar den fysiska platsen därav mer eller mindre alla utbyten som sker mellan parterna i triangeln.

Atmosfären, i ett större skede så är den fysiska miljön även en del av atmosfären, då den i alla lägen inte har en direkt inverkan på triangeln utan verkar utanför och i det tysta påverkar parterna.

Detta är också det som karakteriserar atmosfären, den verkar runt om klubben men har i de flesta skeden inte en direkt påverkan på själva triangeln.

I atmosfären valde vi att integrera juridik, riksidsrottsförbundet och politik. Dessa verkar runt triangeln och sätter upp ramar för parterna, det exempel som starkast reflekterar detta är medlemmarnas makt i föreningen i och med att 51-procentsregeln även fortsättningsvis kommer att finnas kvar inom svensk elitidrott. Vidare finns det politiska beslut och juridiska regler som påverkar idrotten, de sätter upp spelreglerna och ramarna för inom vilka parterna agerar.

Generellt skulle vi vilja påstå att modellen som kombinerar tjänstemarknadsföringstriangeln och interaktionsmodellen har goda förutsättningar att kunna användas av såväl teoretiker som praktiker. Nätverksmodellen behöver dock i framtida forskning kompletteras av framförallt ytterligare aktörer för att kunna anses vara komplett.

Utifrån vår kvalitativa studie är det dock inte möjligt att vetenskapligt argumentera för dess generella applicerbarhet. De flesta av de tillfrågade klubbarnas karaktärsdrag kan förmodligen även identifieras hos andra klubbar på elitnivå i Sverige. Huruvida de övriga aktörernas åsikter och karaktärsdrag delas av deras kollegor och konkurrenter beror på vilken aktör man tittar på. Värdering av möjligheten att överföra vårt resultat på svenska idrottsföreningar i allmänhet får således göras av den enskilda individen

6.2 Reflektion kring framtida forskningsuppslag

I framtida forskning finns goda förutsättningar för att bygga ut nätverksmodellen med ytterligare aktörer som idag finns i klubbarnas nätverk. I intervjuerna med klubbarna framgick med all tydlighet att samtliga hade utbyten med respektive kommuner, kommunerna är således en aktör som klubbarna har i sina nätverk idag. Mer specifikt vore det intressant att få veta vilka skillnader det finns mellan kommunerna avseende deras stöd till elitidrott och om det finns någon korrelation mellan kommunalt stöd och sportsliga framgångar.

Ytterligare en aktör som bör finnas med i en komplett redogörelse över nätverket kring klubbarna är sponsorerna. Sponsorerna är en aktör i klubbarnas nätverk som blir allt viktigare i takt med att det blir dyrare att driva idrottsklubbar. I fallet med sponsorerna kan man titta västerut och ställa sig frågan om vi går samma väg till mötes som klubbar inom NFL (National Football League), NBA (National Basketball Association) och MLB (Major League Baseball). I USA står publikintäkterna idag för mellan 20-50 % av de totala intäkterna medan samma siffra för klubbarna i fotbollsallsvenskan ligger på cirka 70 %.

Det behövs generellt mer forskning om sportmarknadsföring och idrottspsykologi i Sverige och vi anser att framförallt RF skulle kunna dra nytta av mer forskning på nämnda områden. Så länge 51-procentsregeln finns kvar och elitklubbarna är medlemmar i RF är det enligt oss nödvändigt att man från RFs sida lägger en större tonvikt på hur man skall kunna locka fler människor till arenorna och hur man ska kunna konkurrera med nöjesutbudet i övrigt. Att stärka det affärsmässiga tänket inom RF tror vi kan vara en av nyckelfaktorerna för att kunna hålla samman det svenska föreningslivet inom en organisation, något som både ledande representanter från riksidrottsstyrelsen och vanliga föreningsmedlemmar vill.

7. Referenslista

7.1 Böcker

Bridgewater, Sue, (2010), *Football Brands*, Palgrave Macmillan, Chippenham and Eastbourne
Ford, David, (1997), *Understanding Business Markets*, The Dryden Press, London
Grönroos, Christian, (2008), *Service management och marknadsföring*, Liber AB, Malmö
Gummesson, Evert, (2002), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber AB, Kristianstad
Kotler, Philipp och Keller, Kevin Lane, (2012), *Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow
Olsson, Jan och Skärvad, Per-Hugo, (2007) *Företagsekonomi 100*, Liber AB
Sörqvist, Lars, (2000), *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, Studentlitteratur, Lund

7.2 Artiklar och vetenskapliga papper

Koo, Gi-Yong och Hardin, Robin, *Difference in Interrelationship between Spectators' Motives and Behavioral Intentions Based on Emotional Attachment*, Sport Marketing Quarterly, årgång 17, nr 1, sida 30-43, 2008
T. Gray, Gordon och Wert-Gray, Stacia, *Customer retention in sports organization marketing: examining the impact of team identification and satisfaction with team performance*, International Journal of Consumer Studies, nr 36, sida 275-281, 2012
Sundelin, Anders, *Vem ska äga idrotten?*, Fokus, nr 19, sida 20-29, 2013
Van Leeuwen, Linda, Quick, Shayne och Daniel, Kerry, *The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators*, Sport Management Review, nr 5, sida 99-128, 2002
Xiaojing Yang, Huifang Mao och Laura A. Peracchio, *It's Not Whether You Win or Lose, It's How You Play the Game? The Role of Process and Outcome in Experience Consumption*, Journal of Marketing Research, årgång 49, nr 6, sida 954-966, 2012
Kim, Yu Kyoum och Trail, Galen, *A Conceptual Framework for Understanding Relationships Between Sport Consumers and Sport Organizations: A Relationship Quality Approach*, Journal of Sport Management, nr 25, sida 57-69, 2011

7.3 Internetkällor

Svensk Elitfotboll, Om Svensk Elitfotboll, Tillgänglig: <http://www.svenskelitfotboll.se/om-sef/> 2013-06-01

Hockeyligan, Om Hockeyligan, Tillgänglig: <http://www.hockeyligan.se/om-elitserien/om-hockeyligan> 2013-06-01

SICO, Etiska regler för agentverksamheten inom ishockeyn i Sverige, Tillgänglig:
<http://www.sico.nu/res/Dokument/etiskaregler.pdf> 2013-06-01

Svenska Fotbollförbundet, Svenska Fotbollförbundets Reglemente för Spelaragenter,
Tillgänglig: http://fogis.se/ImageVault/Images/id_67813/scope_0/ImageVaultHandler.aspx
2013-06-01

Svenska Fotbollförbundet, Fotbollens ekonomi, Tillgängligt:
<http://fogis.se/medieservice/dokumentbank/ekonomi/> 2013-06-01

Riksidrottsförbundet, Om Riksidrottsförbundet, Tillgänglig: <http://www.rf.se/Vi-arbetar-med/Om-Riksidrottsforbundet/> 2013-06-01

Riksidrottsförbundet, Idrotts-Sverige, Tillgänglig,
http://rf.se/ImageVault/Images/id_20039/scope_0/ImageVaultHandler.aspx 2013-06-01

Sydsvenskan, Krokig väg mot bolagisering, Tillgänglig:
<http://www.sydsvenskan.se/sport/krokig-vag-mot-bolagisering/> 2013-06-01

Yahoo, Why the NBA Draft Lottery Is More Important to the Cleveland Cavaliers Than You Think, Tillgänglig: <http://sports.yahoo.com/news/why-nba-draft-lottery-more-important-cleveland-cavaliers-215400670.html> 2013-06-01

7.4 Intervjuer

Media

Journalist, 38 år, 2013-05-24

Journalist, 47 år, 2013-05-24

Journalist, 45 år, 2013-05-24

Journalist, 39 år, 2013-05-24

Journalist, 45 år, 2013-05-24

Journalist, 39 år, 2013-05-27

Spelare

Spelare 1, 2013-05-22

Spelare 2, 2013-05-22

Spelare 3, 2013-05-22

Spelare 4, 2013-05-22

Spelare 5, 2013-05-22

Agenter

Agent 1, 2013-05-17

Agent 2, 2013-05-21

Klubbar

Marknadschef, 2013-05-15

Klubbdirektör, 2013-05-16

Klubbdirektör, 2013-05-20

8. Figurförteckning

Figur 1. Marknadsföringstriangeln	s.14
Figur 2. Nätverksmodellen	s.56

9. Bilagor

9.1 Intervju, spelare

Hur kommunicerar du personligen med era supportrar?

Har klubben ställt upp några riktlinjer för hur man ska bete sig i samband med användandet av sociala medier?

Finns det inskrivet i kontraktet att du måste medverka i marknadsföringsaktiviteter för klubbens räkning?

Har du en agent?

Vad tycker du om den klubb du spelar för?

Varför valde du att börja spela för din nuvarande klubb?(Borde omformulera frågan så den blir mer neutral)

Har du fått någon mediaträning?

Profilerar din klubb enskilda spelare starkare än andra?

Är det viktigt att ett lag har förgrundsfigurer som hanterar media och har större press på sig?

9.2 Intervju, klubbar

Med vilka värdeord skulle du beskriva den relation ni vill bygga upp gentemot era supportrar?

Vad vill ni att spelare ska förknippa ***Klubbens namn*** med, det vill säga hur vill ni positionera ***Klubbens namn*** som arbetsgivare?

Marknadsför ni specifika spelare, profilerar ni enskilda spelare starkare än andra?

Arbetar ni med att hålla intresset uppe för ***Klubbens namn*** under säsongsuppehåll?

Vilken/vilka typ/er av media använder ni er av vid er marknadskommunikation och varför?

Har ni en form av lojalitetssystem?

Rabatterar ni säsongskort? Rabatterade priser för medlemmar i föreningen?

När ni skriver kontrakt med spelare, ställer ni då krav på att de måste delta i olika event för att marknadsföra klubben?

Vad består ert löfte/erbjudande till supportrarna utav?

Erbjuder ni en produkt, tjänst eller bägge delarna?

Utöver skicklighet som handbollsspelare/ishockeyspelare/fotbollsspelare, vilka egenskaper/karaktärsdrag letar ni efter hos en möjlig värvning?

Gör ni någon form av research om personen, t.ex. frågar personer i hans omgivning, tidigare klubbar och agenter?

Hur ser er relation ut med kommunen?

- För ni en löpande dialog? Arbetar ni med gemensamma projekt?

Har ***Klubbens namn*** en officiell supporterklubb?

- Om ni har det, hur ser ert samarbete ut? Har supporterklubben något inflytande i klubben?

- Har de någon representant i styrelsen?

Hur ser er relation till RF ut?

Vilka regler har ni satt upp för era spelare vad gäller sociala medier?

- Bestraffningar vid överträdelse?

Hur arbetar ni med er relation till media, framförallt lokal, är det någon skillnad gentemot riksmmedia?

Hur skulle du säga att maktbalansen mellan er och media ser ut?

Har ni någon specifik person i er klubb som arbetar med PR?

Om inte, har alla rätt att uttala sig?

Har ***Klubbens namn*** några riktlinjer/föreskrifter/regler när det kommer till att uttala sig i media?

9.3 Enkätundersökningen, åskådare

Kön:

Ålder:

När kom du först i kontakt med klubben?

Har du haft ett och samma favoritlag sen du började intressera dig för sport?

Om inte, varför bytte du?

Har du ett årskort?

Om inte, vad skulle kunna få dig att gå på fler matcher?

Vilka är de tre viktigaste egenskaperna hos en spelare?

Känner du dig uppskattad av klubben?

Har du något mer utbyte med klubben än enbart vid en matchsituation, forum, årsmöten etc.?

Engagerar du dig i någon annan idrottsklubb?

Om du ska ranka dina viktigaste relationer i livet, vart hamnar relationen till din favoritklubb?

Hur stark skulle du säga att din relation med klubben är på skala (1 är obefintlig och 10 är mycket stark) 1-10?

Vad är ditt löfte till klubben, vad ställer du upp med/på för den?

Kommer ditt lag att hålla bättre, sämre eller likvärdig kvalitet om fem år?

Var får du tag i information om ditt favoritlag?

Påverkar media dina förväntningar på laget?

Om du vill kritisera laget, var och till vem framför du den då?

9.4 Intervju, media

Ålder:

Kön:

Antal år som sportjournalist:

Hur stort inflytande anser ni er själva ha på era läsares förväntningar avseende de lokala idrottsklubbarna?

Hur nära kontakt kan ni ha med en idrottsklubb utan att förlora ert förtroende som oberoende och granskande journalister?

Har läsarna något inflytande över vilken typ av nyheter ni förmedlar om idrottsklubbarna?

Är idrottsklubbarna angelägna om att ha en god relation med er?

Har er roll och bevakning av klubbarna förändrats sedan du/ ni började arbeta med sportjournalistik?

- Om så är fallet, vad beror det på?

Hur ser maktbalansen ut mellan er och de lokala idrottsklubbarna?

Täcker ni som sportjournalister in all idrott gemensamt?

- Om inte, hur har ni delat upp det och varför?

Kommer idrottsklubbarna till er i första eller andra hand, avseende information man vill kommunicera till sina intressenter?

Får ni kritik av era sportintresserade läsare för hur och vad ni skriver om och/eller får ni ta del av kritik som egentligen borde hamna på klubbarnas bord?

9.5 Intervju, agenter

Berätta lite om dig själv och din bakgrund.

Hur kommunicerar du personligen med era supportrar?

Har klubben ställt upp några riktlinjer för hur man ska bete sig i samband med användandet av sociala medier?

Finns det inskrivet i kontraktet att du måste medverka i marknadsföringsaktiviteter för klubbens räkning?

Har du en agent?

Vad tycker du om den klubb du spelar för?

Varför valde du att börja spela för din nuvarande klubb?(Borde omformulera frågan så den blir mer neutral)

Har du fått någon medieträning?

Profilerar din klubb enskilda spelare starkare än andra?

Är det viktigt att ett lag har förgrundsfigurer som hanterar media och har större press på sig?