

Ett givande och tagande

**En kvalitativ studie om idrottsföreningars och företags
samarbeten kring sponsring.**

Av: Jenny Segerfalk & Paula Juhlin

Handledare: Fotis Theodoridis
Södertörns Högskola, Institution för företagsekonomi
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi C, VT 2019



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

FÖRORD

Vi skulle vilja tacka samtliga respondenter: David McCann från Alvik Basket, Pelle Dohlwitz från Täby FC, Jens Sjöberg från Hammarby Bandy, Johan Karlsson från Volkswagen, Magnus Gidlöf från Swedbank och Ulf Sandell från Kosa Sport för medverkan i denna studie. Er kunskap och erfarenheten har möjliggjort skrivandet av denna kandidatuppsats.

Vi vill även tacka de elever som under seminarierna bidragit med sina opponeringar.

Sist, men inte minst, vill dessutom tacka vår handledare Fotis Theodoridis för den värdefulla handledning vi fått under denna period samt vår examinator Emilia Kvarnström.

Jenny Segerfalk och Paula Juhlin.

SAMMANFATTNING

Idrotten i Sverige har kommersialiserats allt mer och för att idrottsföreningarna ska kunna driva sina verksamheter är de beroende av kapital. Företagen har ofta det kapital föreningarna är i behov av och kan genom att använda idrotten som plattform nå ut till nya eller bredare målgrupper. I det samarbete som uppstår mellan förening och företag kan aktörernas olika intressen skapa spänningar som eventuellt kan leda till konflikter. Syftet med denna studie är därför att se vilka företagens och idrottsföreningarnas främsta intressen är i ett sponsorsamarbete samt om det finns spänningar som kan leda till intressekonflikter.

Vårt empiriska material samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer med sex olika respondenter. Vi intervjuade tre idrottsföreningar och tre olika företag som har valt att sponsra dessa idrottsföreningar. Vi har dessutom utgått från två deskriptiva teorier, nyinstitutionell teori och aktörsperspektivet som ska hjälpa oss att förstå vilka intressen och spänningar som eventuellt kan uppstå i ett sponsorsamarbete mellan ett företag och en idrottsförening. Resultatet vi kom fram till visade att föreningarnas ungdomssektion var en stor motivationsfaktor till att företag vill sponsra. Genom dem kan de nå en stor målgrupp människor och på det sättet stärka sitt varumärke. Föreningarnas samhällsengagemang är också till stor del avgörande för om företagen ska vilja samarbeta med dem då det skapar en legitimitet företagen vill ha. Föreningarnas största intresse är att få in kapital som kan utveckla verksamheten sportsligt, både på elitnivå, men även för att höja kvalitén kring ungdomsverksamheten.

De slutsatser som dras är att föreningarna måste utveckla sitt arbete vad gäller kunskap kring hur de kan kommunicera med företagen för att vara starka i förhandlingar. Kan de koppla sin verksamhet till de hållbarhetsmål många företag behöver uppnå har de kommit en bra bit på vägen. Aktörerna bör ha bra kommunikation för att undvika att spänningar leder till konflikter. Det gäller främst avtalsförhandlingar, styrande av var kapital ska placeras och hur negativ publicitet kring någon av aktörerna ska hanteras. I kritiska lägen kan aktörernas maktposition lätt skifta vilket påverkar hur starka aktörerna kan stå i förhandling av avtal.

Nyckelord: Förening, företag, sponsring, intressen, konflikter och makt.

ABSTRACT

Sports in Sweden has become increasingly commercialized in order to compete with other associations and are thereby in need of capital. Companies often have the capital that the sport clubs are in need of and can through using the sports as a platform reach out to new or broader target groups. The purpose of this study is to see what the companies main interests are in sponsorship cooperation and whether there are tensions that lead to conflicts of interest.

Our empirical material was collected using semi-structured interviews with six different respondents. We interviewed three different sports clubs and three corporations that are sponsoring these sports clubs. We have also used two descriptive theories, new institutional theory and the actor perspective that will help us understand what interest and tensions may possibly arise in a sponsorship collaboration between a company and sports clubs. The result we found showed that the sport clubs youth section was a major motivational factor for companies to sponsor sport clubs. Through them, they can reach a large target group of people and in this way strengthened their brand. The level of commitment regarding the sport clubs societal involvement are crucial for companies when considering sponsorship, it creates legitimacy for the companies and a better platform to strengthen their brand. The greatest interest of the sport clubs is to increase the quality of youth activities.

The conclusions drawn are that the sport clubs must develop their knowledge about how they can communicate with the companies in order to strengthen their position in negotiations. If they can connect their business to the sustainability goals many companies need to achieve, they have come a long way. Those tensions that exist in contract negotiations, managing of where the capital is being placed and how negative publicity amongst the companies or the sport club are handled to avoid leading to conflict, they should communicate and follow the agreement that has been written. However, the position of power can easily shift during critical times, which in turn affects the actors position in negotiations.

Keywords: Sport clubs, corporation, sponsorship, interests, conflict and power.

BEGREPPSLISTA

Riksidrottsförbundet (RF): Idrottsrörelsens huvudorganisation.

Specialidrottsförbund (SF): Idrotter organiserade i olika förbund, till exempel svenska basketförbundet.

Idrottsförening: Är en organisation som bildats för att utöva samt tävla i en eller flera idrotter.

Ungdomsverksamhet: I detta fall syftar det på en offentlig eller ideell verksamhet som organiseras för att engagera och utveckla barn och ungdomar.

Amatörregeln: Svensk tävlingsidrott har präglats av ett ideal där idrott ska utövas i god anda och stil. Där det fanns en del oskrivna regler som att det var bättre att förlora med fair play än att vinna utan att spela schysst. Dessa regler avskaffades 1967. (Lindroth 2011, s. 124)

Varumärke: Är ett kännetecken som kan utmärka en vara eller tjänst och gör att den kan skilja sig gentemot andra.

CSR: Står för företags samhällsansvar. Där företag ska kunna ta mer ansvar för hur de kan påverka samhället. Det kan vara i ett ekonomiskt perspektiv, miljömässigt och ett socialt perspektiv.

Näringsliv: Sammanfattar de varor och tjänster som finns för försäljning på en marknad.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Svåra etiska ställningstaganden vid samarbete	3
1.3 Syfte.....	5
2. TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1 Deskriptiva teorier	6
2.1.1 Nyinstitutionell teori.....	6
2.1.2 Aktörsperspektivet.....	9
2.1.3 Användning av teorierna	11
2.2 Normativa teorier.....	11
2.2.1 ARENA-modellen	11
2.2.2 Motiv och drivkrafter.....	12
2.2.3 Användning av teorierna	13
3. METOD OCH MATERIAL	15
3.1 Metodval.....	15
3.2 Urval	15
3.4 Datainsamling	17
3.5 Intervjuer	17
3.5.1 Intervjuguide.....	18
3.5.2 Transkribering	19
3.6 Kvalitet	20
4. IDROTTEN ÄR BEROENDE AV SPONSRING	21
4.1 Idrottens utveckling	21
4.2 Företagens utveckling och sponsringens framväxt	23
4.3 Definition av sponsring	24
4.3.1 Olika typer av sponsring	25
4.3.2 Sponsring av individuella idrottare och idrottsföreningar	25
4.4 Olika föreningsformer	26
4.4.1 Ideell förening.....	26
4.4.2 IdrottsAB.....	27
4.5 Presentation av föreningar och företag	28
4.5.1 Alvik Basket.....	28
4.5.2 Täby FC.....	29
4.5.3 Hammarby Bandy.....	29
4.5.4 Kosa Sport AB.....	29
4.5.5 Volkswagen	30
4.5.6 Swedbank	30
5. SAMMANSTÄLLNING AV AKTÖRERNAS INTRESSEN, KONFLIKTER OCH MAKTFÖRHÅLLANDE.	31
5.1 Aktörernas intressen i ett sponsorsamarbete.....	31
5.1.1 Föreningarnas främsta intressen.....	31

5.1.2 Företagens främsta intressen	33
5.2 Gemensamma intressen?	35
5.2.1 Ökat samhällsengagemang	35
5.2.2 Intresset för affärsnätverk	36
5.2.3 Sammanfattning av aktörernas intressen i ett sponsorsamarbete	38
5.2.4 Analys av aktörernas intressen i ett sponsorsamarbete	38
5.3 Möjliga spännings- och konfliktområden	40
5.3.1 Organisering och kunskap	40
5.3.2 Varumärke och negativ publicitet	42
5.3.3 Sammanfattning av möjliga spännings- och konfliktområden	43
5.3.4 Analys av av möjliga spännings- och konfliktområden	44
5.4 Makt- och beroendeförhållande mellan aktörerna	46
5.4.1 Aktörernas maktpositioner	46
5.4.2 Aktörerna är beroende av varandra	48
5.4.3 Sammanfattning av makt- och beroendeförhållandet mellan aktörerna	49
5.4.4 Analys av makt- och beroendeförhållandet mellan aktörerna	50
6. STUDIENS SLUTSATSER	52
7. TRENDER OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	54
KÄLLFÖRTECKNING	55
Bilaga 1, Intervjuguide förening	i
Bilaga 2, Intervjuguide företag	iii

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Idrotten har utvecklats genom amatörismen, professionalismen och kommersialismen. Amatöridealet, som präglade idrotten från 1800-talet, tillät inte idrottarna att tjäna pengar eller ta emot priser för sina prestationer. När amatörregeln avskaffades 1967 tog professionaliseringen över och idrottandet tilläts utövas på heltid. (Lindroth 2011, s. 266-268) Peterson (2003, s. 61) skriver "professionalisering innefattar bland annat en rationell organisation och yrkesroller som är kopplade till en formell utbildningsverksamhet och utövas på heltid". Under professionaliseringen kommersialiserades svensk idrott vilket gjorde att den formades till en vinstgivande affärsverksamhet som till stor del utövas för att underhålla en publik. Det innebär att idrotten i många fall anpassas för att till exempel sändas på fördelaktiga Tv-tider samt att regler ändras för att höja underhållningsvärdet. (Peterson 2003, s. 60) Under den här perioden har sponsringen växt fram och blivit vad den är idag, men som Roos och Algotsson (1996) skriver att det fortfarande finns frågor kring sponsring och hur samarbeten mellan företag och föreningar bör se ut.

I en rapport från Riksidrottsförbundet skriver Fyrberg och Söderman (2009, s. 23) att idrottsföreningar har gått från att bara behöva fokusera på idrottsutövandet till att idag behöva anpassa sig och samarbeta med företag för att kunna finansiera sina verksamheter. Ofta kan det betyda att parterna i samarbetet har olika motiv med sin sponsring och författarna skriver att "de två aktörerna är vana vid olika villkor, vilket utan tvekan leder till spänningar" (ibid.). Varför människor väljer att organisera sig i grupper är för att uppnå mål som är svåra att nå individuellt. Genom att samarbeta med andra kan vägen till målet underlättas och genom samarbetet organiseras handlingar och aktiviteter. Vid större samarbeten kan det krävas någon som strukturerar samarbetet för att ge förutsättningar till ett så bra resultat som möjligt. (Wren 1972, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 10-11)

För att komma överens i de frågorna behöver båda parter se någon vinning i samarbetet, vilket exempelvis skulle kunna vara att hitta en marknad att utvecklas och växa på. Föreningar och sponsorer ska också kunna se varandras intressen och motiv och gemensamt komma fram till en överenskommelse. Diskussionen fram till denna överenskommelse kan ibland vara

problematisk då föreningarna historiskt sett inte har samma erfarenhet av dessa förhandlingar som företagen har. En förening med ett välkänt varumärke kan vara väldigt värdefullt för ett företag, men många av de föreningar som finns i Sverige har inte den statusen. (Fyrberg & Söderman 2009, s. 29)

“Varumärket är så mycket mer än en logotyp. Det är utgångspunkten för hela verksamheten och förmedlar ett budskap, vad vi står för och vilka våra värderingar är” (Fyrberg & Söderman 2007, s. 3). Varumärken skapar ofta en personlighet och en position på marknaden som finns i människors medvetande och det kan ske medvetet eller omedvetet från varumärkets sida. Företag i näringslivet vill ständigt stärka sitt eget varumärke och genom att samarbeta med andra organisationer kan de komma kontakt med nya målgrupper som exempelvis ungdomar inom idrottsföreningar. (ibid.)

Många av de samarbeten som finns idag grundar sig i att idrottsföreningarna är beroende av kapital för att driva organisationerna och att företag då arbetar med någon typ av samhällsnytta som till exempel CSR, Corporate Social Responsibility. Företag drivs ofta av att uppnå legitimitet och ett sätt att uppnå legitimitet är genom samarbete med idrottsföreningar. (Fyrberg & Söderman 2009, s. 32) Fyrberg och Söderman (2009, s. 15) skriver om legitimitet och att det är “ett socialt accepterat baserat på normer och förväntningar”. Väljer ett företag att inte samarbeta genom sponsring eller CSR kommer de antagligen inte uppnå samma typ av legitimitet som de företag som väljer att stötta lokala föreningar. I mindre städer och samhällen förekommer det oftare att företag känner ett slags ansvar att stötta de lokala idrottsföreningarna (Fyrberg & Söderman 2009, s. 32). Sponsring blir alltså en handling som i alla lägen inte är frivillig då föreningar inte alltid kan erbjuda något tillbaka till företagen. Att sponsra blir istället pådrivet av samhället för att visa upp en bild av självförbättring genom samhällsnytta. Författarna menar alltså att det är svårt att avgöra vad som är sponsring, CSR eller ett sökande efter legitimitet. (Fyrberg & Söderman 2009, s. 15) Sponsring är inte alltid ett val baserat på rationella motiv, utan drivkrafter till sponsring av idrottsföreningar kan baseras på personliga intressen, känslor för sporten och relationer. (Fyrberg & Söderman 2009, s. 31)

1.2 Svåra etiska ställningstaganden vid samarbete

Forskaren Fyrberg-Yngfalk (2014, s. 20) menar att idrotten är i stort behov av pengar men att det finns samarbeten som kan resultera i svåra etiska ställningstaganden och negativ publicitet för föreningarna. Han skriver att “utmaningen för landets idrottsföreningar är att utveckla ett förhållningssätt för att balansera idrottens värderingar med sponsorernas marknadslogik” (ibid.).

I oktober 2014, inför VM på hemmaplan 2015 i Falun, gick svenska skidlandslaget ut med att McDonalds är en av deras nya sponsorer och samarbetspartners. Mästerskapet och svensk skidåkning fick stor uppmärksamhet i media under en intensiv period vilket var väldigt positivt då de står för värden som välmående och hälsa. Samtidigt är det raka motsatsen till vad många anser att McDonalds representerar vilket skapade negativa rubriker. (Sweski 2016) Tack vare det kapital McDonalds sponsrar med kan ca 70 skidklubbar i Sverige utveckla sin verksamhet och erbjuda fler barn och ungdomar möjligheten att lära sig åka skidor genom bidrag från Skidlyftet. (McDonalds u.å). För skidförbundet är fördelen med samarbetet såklart de pengar som kan bidra till att utveckla svensk skidåkning ytterligare samt att ett mästerskap som VM kan arrangeras i Sverige. (Sweski 2016)

Fyrberg-Yngfalk (2014, s. 20-25) menar att företagen ofta anser att idrotten bör anpassa sig och förstå deras kommersiella syfte bättre men att idrotten sällan ställer krav på att företagen ska respektera deras värderingar. Det gör att företagen ses som överordnade i samarbetet och idrotten som underordnade. För att ändra på det har idrotten valt att anställa och engagera fler människor med erfarenheter från näringslivet vilket gör att det kommersiella tar över det ideella och föreningarna allt mer börjar likna företagen. Att idrotten är så pass beroende av ekonomiska resurser leder till en spänning mellan det kommersiella, som företagen till största del står för, och det demokratiska idrottsföreningarna står för. För idrotten är det viktigt att försöka hålla fast vid sina värderingar och balansera dem i förhandlingar med företagen. (Fyrberg-Yngfalk 2014, s. 20- 24)

Ett annat exempel på detta är samarbetet med spelbolag. Att samarbeta med spelbolag kan också ses problematiskt för vissa föreningar och idrottare. Johan Cahling, direktör för hållbarhet och varumärkesutveckling i Brynäs, uttalade sig under hösten 2018 om att Brynäs kan komma att tacka nej till att vara en del av SHL:s spelavtal med Svenska Spel nästa säsong.

Det skulle betyda att de avstår en stor summa pengar men enligt Cahling går spel rakt emot vad de står för. Han menar att det inte går i linje med det hållbarhetstänk klubben vill ha och att andra starka varumärken kan se deras avståndstagande som en positiv markering i vad de står för. (TT, 2018)

För att idrottsföreningarna ska veta hur de ska organisera sig behöver de få en bra bild av vad företagen söker och är ute efter i ett samarbete. För föreningarna handlar det om att strukturera upp organisationen efter olika roller, med andra ord dela upp vem som är ansvarig för vad. Fördelen med att ha en tydlig organisation i föreningen är att sponsorarbetet kan skötas mer effektivt. I många föreningar sker arbetet ideellt och en person är oftast ansvarig för hela sponsorfrågan. Genom att föreningar engagerar fler personer i arbetet förebygger de plötsliga händelser eller avhopp som kan ske. Hur företagen organiserar sig kring sponsring kan variera, då antalet beslutsfattare med formell makt, vilka kan vara VD, marknads- eller sponsoransvarig är personer som kan planera, förhandla och skriva på avtal. Det kan också finnas personer med informell makt som konsulter eller rådgivare. (Berglund & Fransson 2018, s. 158-162) Idrottsföreningar har historiskt sett inte samma erfarenheter av avtalsförhandlingar som företagen, vilket kan göra förhandlingar problematiska. Företagen kan ha informella krav på föreningarna som föreningarna inte uppfattar, vilket i sin tur leda till att avtalen aldrig blir av och föreningar förlorar pengar. Denna problematik kan leda till konflikter och spänningar i samarbeten mellan idrottsföreningar och företag. (Fyrberg & Söderman 2009, s. 3)

Problematiken föreningarna står inför är att de behöver pengar för att utveckla sin verksamhet och det är företagen villiga att betala för men då i utbyte av att de vinner något på samarbetet. Samarbetet mellan förening och företag blir viktig då aktörernas intressen i många fall skiljer sig åt och det handlar om ett givande och tagande. Idrottsföreningarna står för sunda värderingar, en stor publik och stora möjligheter till exponering medan företagen ofta har starka varumärken och kapital föreningarna är beroende av. Aktörerna har på olika sätt makt som de ska kompromissa kring. Det gör att det i många organisationer finns en inneboende motsättning mellan det ideella och det kommersiella som leder till spänningar och i vissa fall till konflikter. För att undvika konflikter är det viktigt att hantera dessa motsättningar och då kan det handla om att inte förknippa sig med företag som inte står för, eller delar, samma värderingar som idrotten. Detta är frågor som leder oss in på studiens syfte.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att se vilka företagens och idrottsföreningarnas främsta intressen är i ett sponsorsamarbete samt om det finns spänningar som leder till intressekonflikter.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Dagligen använder vi teorier av olika slag som påverkar hur vi uppfattar verkligheten. Det kan vara hur vi ser på ledarskap, politik, makt eller hur vi ska grilla köttet. Fördelen med teorier är att det vanligtvis är välgrundade med en stor mängd erfarenhet och är konstruerade genom en viss systematik. (Blomquist & Jacobsson 2002, s. 14-15) I studien kommer vi att använda oss av två deskriptiva teorier, nyinstitutionella teorin och aktörsperspektivet, samt två normativa teorier vilka är ARENA-modellen och motiv och drivkrafter. Vår förhoppning är att de teorier och modeller vi valt ska hjälpa oss att besvara studiens syfte.

2.1 Deskriptiva teorier

2.1.1 Nyinstitutionell teori

Den nyinstitutionella teorin har utvecklats genom den tidigare institutionella teorin där det ifrågasätts om organisationer verkligen är rationella, vilket inte var självklart för andra organisationsteorier. Till skillnad mot den tidiga institutionella teorin tar den nyinstitutionella teorin hänsyn till hur den påverkar sin omgivning, båda är dock överens om att kulturella aspekter har en viktig del i hur organisationer utvecklas. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 286)

Meyer och Rowan (1977) skriver att organisering inte bara handlar om att samordna och kontrollera olika aktiviteter utan mer om att anpassa sig till institutionaliserade regler. Det är idéer och lagar som finns i samhället och det är upp till organisationen att ta till sig dessa för att de ska ses som moderna och uppfylla förväntningar som ställs på dem, organisationerna "institutionaliseras". Den plan som sätts upp för att nå mål och utföra arbete efter följs inte alltid i organisationens arbete. Det som sägs ska göras behöver alltså inte leda till något beslut eller handling, dessa delar i organisationen kan vara löst kopplade till varandra. Det betyder att vissa idéer som ses som populära i samhället kan legitimera verksamheten externt men i själva verket påverkar de inte den interna verksamheten eller produktionen. (ibid.)

Inom organisationsteori beskrivs en institution som "ett mönster för kollektiv handling" (Czarniawska 1997, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 288). Olika institutioner kan ha olika regler då människor använder tidigare erfarenheter för att se om det fungerar på

samma sätt i den nya omgivningen eller om de ska anpassa sig efter andra regler som styr i institutionen. (March & Olsen 1989, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 288) Institutioner hjälper oss på så sätt att förstå, skapa ordning och kontrollera den värld vi lever i, men att de också kan göra oss begränsade genom att inte låta oss ha en fri tolkning av omvärlden. (Douglas 1986, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 288) Enligt den institutionella teorin kommer människors handlingar och motivation ifrån de erfarenheter och värderingar de har med sig från tidigare i livet. Det betyder att full rationalitet inte är rimligt då handlingar är kopplat till känslor och antaganden. (March & Olsen 1989, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 289) Meyer och Rowan (1977) skriver också att en organisation har en formell struktur och en informell struktur och att dessa ofta skiljer sig åt. Den formella strukturen bygger på tydliga mål och strategier men har egentligen inte så mycket att göra med hur beslut fattas. De menar att det arbete som sker dagligen i organisationen regleras i den informella strukturen.

För att förklara den nyinstitutionella teorin bättre har vi valt att utveckla tre begrepp, nämligen *Legitimitet*, *Isomorfism* och *Löskoppling*.

- *Legitimitet*

För att organisationerna ska ses som legitima är det viktigt att de tar till sig av institutionella idéer som finns i samhället. Att till exempel ta hänsyn till miljön och göra det till en del av den formella strukturen påverkar hur samhället ser på organisationen och kan vara av större vikt för organisationens överlevnad än hur effektivt de producerar nya produkter. (Meyer & Rowan 1977) Begreppet organisationsfält innebär fält där organisationer påverkas av varandra. Fälten kan bestå av konkurrenter eller andra organisationer som de kan utbyta varor eller värderingar med vilket betyder att definitionen av ett organisationsfält kan variera. Fördelen med att verka inom ett specifikt fält kan vara att organisationerna uppnår legitimitet, vilket sedan gör att de kan anställa starkare och mer kompetent arbetskraft i konkurrens med andra organisationer. De mindre organisationerna i fältet får anpassa sig efter de regler och normer som satts av de styrande företagen, varken de stora eller små organisationerna gynnas av att det skulle vara instabila förhållanden i fältet. (DiMaggio & Powell 1991b, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 296)

- *Isomorfism*

Begreppet isomorfism betyder att organisationer inom fälten blir allt mer lika varandra genom att de tar efter andra organisationers idéer. Det är ett resultat av organisationers strävan efter legitimitet och det finns tre olika former av isomorfism. *Tvingande isomorfism* grundar sig i att organisationer påverkas av olika politiska direktiv. Som nämns ovan påverkas de svagare organisationerna i fältet av de starkare, och en stark organisation kan exempelvis vara staten som påverkar genom lagstiftning för miljö eller jämställdhet. De svagare organisationerna måste då följa de formella och informella krav som ställs på dem. (DiMaggio & Powell 1991b, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 297) Organisationer använder sig utav *imiterande isomorfism* när de känner osäkerhet. Svagare organisationer imiterar de framgångsrika i hopp om att nå samma framgång som dem. Det kan handla om att de inte kan hantera den teknik de använder sig av eller att målen de satt upp inte är tydliga nog för att kunna genomföra. Även om den svagare organisationen inte skulle uppnå samma framgång genom detta menar författarna att organisationens legitimitet ändå har ökat. (ibid.) Den sista formen av isomorfism är *normativ isomorfism*. Den uppstår genom att många av de som anställs inom organisationer har liknande professionell utbildning i grunden och utvecklar ett gemensamt nätverk. Det gör att företag som anställer utbildad personal utvecklas i samma riktning. Nätverken gör att idéer och kunskap sprids och tar sig in i nya organisationer. (DiMaggio & Powell 1991b, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 297) Den institutionella isomorfismen hjälper organisationer till framgång och överlevnad och den viktigaste delen i det är att det skapas ett gemensamt vokabulär eller institutionaliserade normer och idéer. De ger organisationerna logiskt grundade idéer och har genomtänkta berättelser om hur de arbetar, vilket skapar legitimitet. De organisationer som inte anammar detta gemensamma vokabulär kan ses som irrationella och nonchalanta. (Meyer & Rowan 1977)

- *Löskoppling*

När organisationer skiljer på sin formella och informella struktur löskopplas de. Organisationer strävar ofta efter effektivitet och legitimitet genom olika lösningar. De lösningar som resulterar i effektivitet kommer ofta genom inarbetade rutiner som organisationen vet fungerar medan legitimitet ofta kopplas till idéer och normer som ses som moderna i samhället. (Rövik 2000, s. 146) Meyer och Rowan (1977) menar att det kan vara ett stort avstånd mellan effektivitet och legitimitet och det är där organisationerna kan behöva löskoppla sin struktur. Det betyder att det organisationen säger att de gör kan skiljas från vad de egentligen gör. Som nämndes

tidigare skapas två olika organisationsstrukturer då, den formella, som står för vad företaget utåt sett säger sig göra och den informella, som innefattar hur företaget egentligen handlar. Peng et al. (2009) menar att för att företagen inte ska förlora sin legitimitet krävs att de förhåller sig till båda strukturerna på ett bra sätt. En organisation som är löst kopplad är mer öppen för att påverkas av omvärlden och kan därför anpassa sig lättare efter sin omgivning. Märker organisationerna att exempelvis miljöfrågor är viktigt för omgivningen, blir det viktigt för organisationen att ta till sig och arbeta med. Det kan vara viktigt för organisationer att löskoppla sig från vad de sagt att de ska göra för att hänga med i konkurrensen med andra organisationer. Författarna skriver också att den formella strukturen bidrar till att skapa legitimitet utåt medan den informella strukturen ska bidra till att effektivisera arbetet internt.

2.1.2 Aktörsperspektivet

Herbert Simon, en amerikansk statsvetare, utvecklade år 1945 en teori kring hur beslutfattande går till inom organisationer samt hur denna process kan förbättras genom att undersöka och beskriva vilka begränsningar en beslutfattare kan tvingas hantera. Denna teori står i kontrast med Rational choice theory, som utgår från att människor tar beslut utifrån att de är medvetna om alla konsekvenser ett beslut ger. (Simon 1945, se Eriksson-Zetterqvist, Kalling & Styhre 2015, s. 122)

Beslutfattare eller aktörer kan ses som individer, grupper som organisationer, nätverk och stater där aktörer vet exakt vad dom vill och agerar för att förverkliga sina intressen. En aktör bör vara kompetent att hantera ett individuellt och ett kollektivt beslut. Det krävs en förmåga att kunna handla annorlunda i vissa situationer där flera kollektiv av aktörer ska fatta beslut. Inom aktörsperspektivet blir det alltså ytterst viktigt att se hur aktörer väljer mellan olika åtgärder. (Johnson 2001) Beslut kan fattas inom exempelvis politik, ekonomi eller strategi där aktörer försöker förhandla fram avtal, binda upp andra och sig själva genom exempelvis kontrakt. En orsak kan vara för att hålla konkurrenter borta. Organisationer kan ha strategier där en aktör, både som individ eller organisation, agerar utifrån samhällets dominerande idéer, där en aktör kan ses som en lösning på ett problem. (ibid.)

March och Simon (1993) menar att för att förstå begreppet rationalitet och hur beslut fattas, delas den beslutfattande människan i två kategorier, nämligen “economic man” och “administrative man”. Den sistnämnda kategorin beskriver hur beslut fattas genom att beskriva hur beteendet är medans “economic man” snarare är en teori om hur beteendet bör vara. Den

ekonomiska människan bygger sina beslut på förutsättningar där en ensam aktör i en beslutssituation ska ha översikt över alla lösningsalternativ som finns att tillstå samt de eventuella konsekvenser som kan följa. Den ekonomiska människan ska ha full översikt över de kända uppgifter som ska lösas in i den minsta detaljen men också att det inte ska finnas några som helst tvivel kring över vad som är problemet. Genom detta ska aktören skapa sig en preferensskala som förenklar rangordningen av de olika alternativen för att sedan välja det bästa. Genom att ta beslut som den ekonomiska människan så ska dessa förutsättningar skapa den perfekta lösningen och detta görs genom att vara fullständigt rationell. (March & Simon 1993, s. 158-159)

Problematiken med detta är att det är orealistiskt för en människa att tala om fullständig rationalitet. Beslutstagande påverkas alltid av individen som fattar beslutet, vilket resulterar i att det inte finns något perfekt beslut då individer inte har den optimala kunskapen om alla förutsättningar. (March & Simon 1993, s. 158-163) Den bästa lösningen på ett problem menar March och Simon (1993) skapas genom att vara den "administrative man", begränsat rationell. Betoningen ligger då på att aktörer är begränsat rationella genom att det sällan är uppenbart vad som utgör det aktuella problemet. Det är dessutom osannolikt att få en totalbild av de olika lösningsalternativen och de följande konsekvenserna. Det individer tar med sig av ett beslut som bäst, när det gäller begränsad rationalitet är tillfredsställelse. (March & Simon 1993, s. 158-163)

Aktörsperspektivet utgår från ett beslutsteoretiskt perspektiv där intressen, konflikter och makt används som huvudbegrepp där perspektivet utgår från att aktörer är begränsat rationella. Tillfredsställelse belyser vikten vid att beslutfattande i första hand söker att hitta ett jämviktsläge där det är betydelsefullt att tillgodoses olika intressenter och intressen blir viktigare än att hitta en optimal lösning. (March & Simon 1993, s. 194)

I en miljö där exempelvis Sverige är en aktör som tillsammans med flera andra länder inom FN vill främja sina intressen, måste de gemensamt hitta framkomliga vägar och mål. Det leder oss in i aktörsperspektivet. Genom kompromisser och förhandlingar skapas beslut som är tillräckligt tillfredsställande för samtliga aktörer snarare än att identifiera ett ultimatum beslut för en ensam aktör. Det leder till att aktörer måste kompromissa sig fram till lämpliga lösningar för att tillgodose alla intressen. (March 1991)

Aktörsperspektivet försöker fånga beslutssituationer där många aktörer med många olika intressen kommer fram till olika beslut, en samverkan. Genom det så handlar det inte bara om

begränsad rationalitet utan aktörsperspektivet påvisar att det krävs kompromisser och förhandlingar där det förekommer ett givande och tagande. Det är alltså när olika aktörer, genom olika intressen och olika sätt att tänka, börjar kompromissa och förhandla som modellen begränsad rationalitet börjar innefatta aktörsperspektivet. (March 1991) Beroende på vad en aktör har för mål med sina förhandlingar, kan en aktör kompromissa och agera utifrån en maktposition gentemot en mindre aktör genom att utnyttja sina resurser. Resurser som kan skapa en maktrelation är kapital, erfarenhet, ett starkt varumärke osv. Detta kan skapa en beroende- och maktrelation mellan parter. Utgångspunkt för organisationer och individer som agerar i beslutsprocesser genom att övertyga andra att det man själv tycker är bra för samhället som exempelvis integrering, kan nås ut genom en annan organisation. (Blomquist & Jacobsson 2002, s. 23)

2.1.3 Användning av teorierna

Den nyinstitutionella teorin och aktörsperspektivet ska hjälpa oss att förstå hur aktörer både formar sina intressen och sina handlingsalternativ samt hur aktörer kompromissar och förhandlar i ett maktspel. Teorierna bidrar till förståelse kring vilka intressen och spänningar som finns, samt om dessa spänningar leder till eventuella konflikter, vilket inte är omöjligt i strävan av att försöka uppnå legitimitet. Både isomorfism och lös koppling kan bli eventuella konsekvenser av detta. Det vill säga hur hanteras spänningar och eventuella konflikter utifrån parternas relativa maktförhållande. Den nyinstitutionella teorin finns med i båda intervjuguiderna och aktörsperspektivet ska vara grunden för analys av resultatet. Vi vill se hur de olika aktörerna främjar sina intressen mer eller mindre rationellt samt hur det skapar legitimitet för företaget. Isomorfism och löskoppling skulle kunna ses som två eventuella konsekvenser i aktörernas sökande av legitimitet.

2.2 Normativa teorier

2.2.1 ARENA-modellen

ARENA-modellen kan ses som ett viktigt verktyg i arbetet med för att förstå olika samband i ett sponsringssamarbete, för att effektivisera arbetet samt som en bra marknadsföringsmetod. (Jiffer & Roos 1999, s. 28) Vi kommer främst använda ARENA-modellen i utformandet av intervjuguiderna men också för att förstå företagens och föreningarnas intressen i ett samarbete. Då digitaliseringen i samhället utvecklats förutsättningarna för marknadsföring och sponsring

har modellen också uppdateras. De delar den består av idag är *association, relationer, exponering, närvaro och affär*. (Berglund & Fransson 2018, s. 170)

Företaget som sponsrar en idrottsförening vill försöka skapa unika *associationer* för att kunna kommunicera med sin målgrupp. Det kan ske under ett event eller en sponsoraktivitet och målet för företaget är att de ska associeras med de positiva värden som finns kring idrott i allmänhet eller kopplat till en specifik idrott. (Jiffer & Roos 1999, s. 28) I samband med olika sponsoraktiviteter kan företag få chansen att skapa en bra grund och bättre *relationer* till samarbetspartners men också till andra kunder som besöker tillställningen. Företaget har ofta en ganska klar bild över den målgrupp som befinner sig på matchen eller eventet och vilka intressen den har. (ibid.) *Exponering* är viktigt för företagen, alltså att visa upp sitt varumärke på ett bra sätt och i vissa fall få fram ett speciellt budskap. Det kan handla om reklam på kläder, i matchprogram eller på arenor och i och med den digitala utvecklingen har möjligheterna och alternativen för exponering ökat. (Berglund & Fransson 2018, s. 173) Berglund och Fransson (2018 s. 174) menar att *närvaro* handlar om hur samarbetet förmedlas i sociala medier, och då till exempel vilka kampanjer som pågår just nu och som företaget skulle kunna vara en del av. Sponsorerna behöver fundera på i vilket sammanhang de vill synas och om det finns vissa speciella fysiska mötesplatser som skulle vara intressanta. Sista delen i ARENA-modellen är *affär* och den delen handlar om hur föreningen kan hjälpa företaget att öka försäljningen av deras produkter eller tjänster. Det kan till exempel vara genom att arrangera kundträffar där sponsorer kan skapa större nätverk. Barteravtal förekommer också vilket betyder att företag kan sponsra med produkter eller tjänster som föreningen är i behov av. (ibid.)

2.2.2 Motiv och drivkrafter

Det finns tre övergripande drivkrafter för företag genom att välja sponsring som metod i sin strategi, *varumärkesbyggande, relationsbyggande* och *försäljningsdrivande*. *Varumärkesbyggande* handlar om att stärka attityder till varumärket genom association samt att skapa medvetenhet och kännedom till varumärket och företaget. Drivkraften är att skapa ett mervärde från idrotten som kan överföras till företagets varumärke. *Relationsbyggande* visar på vikten att skapa relation mellan människor. Aktiviteter som att bygga nätverk med ett fokus på B2B- relationer, att skapa, utveckla och behålla kundrelationer samt att upprätthålla en god sammanhållning och motivation hos anställda skapar relationer människor emellan. *Försäljningsdrivande* belyser vikten av en ökande försäljning. Det kan uppnås genom att

exempelvis nå en ny målgrupp eller en ny geografisk region då sponsring används som marknadsföring eller plattform. (Berglund & Fransson 2018, s. 129)

Berglund och Fransson (2018, s. 130) skriver att företag har sex olika motiv för sponsring vilka är *kännedom*, *association*, *samhällsnytta*, *interna värden*, *möten* och *försäljning*. Motiven är starkt kopplade till drivkrafterna vi nämner ovan och samtliga motiv är viktiga i företagets försäljningsarbete. Företag vill skapa en *kännedom* om och stärka sitt varumärke. Det kan innebära exponering med skylt på arena, logga på matchställ som syns i TV eller att speakern på matchen förmedlar ett budskap. (ibid.) Företagen väljer ofta att sponsra för att de vill *associeras* med positiva värden som de kan låna och överföra från föreningar. (Berglund & Fransson 2018, s. 132). Genom att sponsra BRIS eller idrottsföreningar som erbjuder samhällsrelaterade projekt så kan sponsring bli ett sätt för företag att påverka sin roll i samhället. Just *samhällsnytta* är den punkten många företag ser som det största motivet till sponsring. (Berglund & Fransson 2018, s. 134) *Interna värden* står för personal och anställda, där företagen vill inkludera personalen i sponsorskapet för att skapa ett internt värde i företaget. Det ska förhoppningsvis leda till att företag behåller sin personal, vilket ses som kritisk faktor för företagen. (Berglund & Fransson 2018, s. 137) Ett sponsorskap skapar möjligheter att utveckla och vårda relationer som en sponsor vill nå och detta möjliggörs genom olika mötesplatser där idrotten kan vara en sådan plats. Sponsring bidrar med sammanhang som erbjuder både *formella* och *informella möten* som kan hjälpa till att skapa nya kontakter. (Berglund & Fransson 2018, s. 138) Det sista motivet för sponsring är *försäljning* och det handlar det om att öka sponsorns försäljning av produkter eller tjänster. Det kan vara en kortare kampanj eller ett långsiktigt samarbete. (Berglund & Fransson 2018, s. 139-140)

2.2.3 Användning av teorierna

ARENA-modellen och motiv och drivkrafter är två modeller som vi främst använt oss av som verktyg för att utforma två olika intervjuguiden, en till föreningar och en till företag, där syftet var att förstå aktörernas intressen. De kommer alltså inte användas för att analysera resultatet. Den nyinstitutionella teorin används också i utformandet av intervjuguiderna men också i analys tillsammans med aktörsperspektivet. *ARENA-modellen* har tidigare använts som ett verktyg av föreningar för att utvärdera sponsorsamarbeten vilket gör att vi ser den som en bra grund för våra frågor till föreningarna. Den är också en del av intervjuguiden till företagen då det gör att vi kan se vilka delar i samarbetet företag och förening väljer att lägga störst vikt på samt vilka motiv de olika aktörerna har till samarbetet. Motiv och drivkrafter används för att

se hur företagen arbetar med att stärka sitt varumärke kopplat till den nyinstitutionella teorin och begreppet legitimitet. Tidigare forskning har visat att företagen har ett kapital föreningarna är intresserade av och att föreningarna har en legitimitet företagen vill ta del av. Med hjälp av våra teorier vill vi se vilka de främsta intressekonflikter är och hur föreningar och företag organiseras.

3. METOD OCH MATERIAL

3.1 Metodval

I vårt val av metod hoppas vi kunna bidra med en större kunskap och förståelse för hur både föreningar och företag samarbetar kring sponsring. Vi har valt att göra en kvalitativ studie där intervjuer har använts som forskningsverktyg tillsammans med teorier och tidigare forskning. (Denscombe 2016, s. 263) Vi ansåg att aktörer som arbetar aktivt med frågor kring sponsring i olika verksamheter idag kunde ge oss bra information genom semistrukturerade intervjuer. Metoden framhäver förståelsen av den sociala verkligheten som kan vara relevant då respondenterna kan tolka verkligheten olika. (Denscombe 2016, s. 263) Valet av kvalitativa intervjuer baseras på syftet med studien. Aktörerna kan ha olika intressen och motiv för att ingå samarbete vilket kan leda till konflikter mellan parterna då de behöver kompromissa vid avtalsförhandlingar. För att sammanfatta så har vi en kvalitativ metod, med en deduktiv ansats där vi utgår från teorier för att sedan dra egna slutsatser utifrån både teorier och intervjuer.

3.2 Urval

Vi har valt att avgränsa oss till svenska idrottsföreningar i Stockholm och då Alvik Basket, Hammarby Bandy och Täby FC. Att föreningarna driver sin verksamhet i Stockholm gjorde att vi lättare kunde boka in personliga möten med respondenterna. Samtliga föreningar har dam- och herrlag på elitnivå samt ungdomsverksamhet. Enligt en undersökning som gjordes av SportNavigatorn (Andersson 2018) visar siffror att fotbollen och ishockeyn är de populäraste idrotterna bland Sveriges befolkning. Vi gjorde därför ett aktivt val att välja bort dem i vår studie då deras höga publiksnitt ligger på 9087 respektive 5669 personer per match. Den publicitet och exponering de får i media är därför mycket högre än om man jämför med andra lagidrotter i Sverige. (Andersson 2018) Vi tror att föreningar i de största idrotterna har fler företag som vill förknippas med dem på grund av deras stora plattform. Därför valde vi att intervjua föreningar i idrotter som inte har samma publicitet som de största då vi hade en föreställning om att de får arbeta på andra sätt för att ingå samarbeten med sponsorer.

3.3 Val av respondenter

Valet av respondenter grundar sig till viss del på de kontakter vi själva hade inom idrotten. Det gjorde att vi snabbt fick kontakt med föreningarna och har haft bra möjligheter att återkoppla

respondenterna om vi velat komplettera med något. I två av intervjuerna med idrottsföreningarna känner vi respondenterna vilket gjorde att vi kände oss trygga med att ifrågasätta vissa svar. Genom att titta på vilka sponsorer föreningarna samarbetade med kunde vi få kontaktuppgifter till dem vi var intresserade av att intervjua. Respondenterna användes som medforskare i denna studie. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 198-199)

Kunskap och erfarenhet av sponsring var viktig för oss i valet av respondenter. Samtliga respondenter som deltog i studien är intresserad av, och insatta i ämnet idag, vilket gjorde att de bidrog med många värdefulla tankar och perspektiv. De var också väldigt positiva och tillmötesgående med att delta i studien och samtliga föreningar vi var intresserade av att intervjua valde att delta. Ingen ytterligare kontakt togs därför med andra föreningar. Hade respondenterna inte varit positiva till att delta kunde det eventuellt påverkat resultatet av intervjuerna genom att de skulle gett korta och outvecklade svar. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 207) Respondenterna representerade föreningar inom tre olika idrotter, där alla föreningar har elitverksamhet, både på dam- och herrsidan samt ungdomslag. Intervjuerna genomfördes med Alviks klubbdirektör, David McCann, Jens Sjöberg, som sitter i styrelsen och är med i marknadsgruppen för Hammarby Bandy och Pelle Dohlwitz som i flera år arbetat med sponsring och som nu sitter i styrelsen i Täby FC. De företag vi intervjuat och som har ett sponsoravtal med respektive förening är Kosa Sport där vi har intervjuat Ulf Sandell som är VD och försäljningschef, Johan Karlsson på Volkswagen som har rollen som brand manager och Magnus Gidlöf som är sponsoring manager för svensk Bankverksamhet på Swedbank. Idag sponsras Alvik Basket av Swedbank, Hammarby Bandy av Kosa Sport och Täby FC av Volkswagen. Valet av sponsorer grundar sig på att vi ville hitta olika typer av företag, för att få en bild av hur olika samarbeten organiseras kring produkter eller kapital. Genom föreningarna kunde vi sedan komma i kontakt med företagen. Respondent på Kosa Sport kontaktades direkt medan vi både på Volkswagen och Swedbank blev vidarekopplade från kontakter på lokal nivå till ansvariga på central nivå. Föreningarna drivs genom olika organisationsformer då Alvik Basket är en ideell förening precis som Täby FC, medan Hammarby Bandy är ett IdrottsAB. Att föreningarna skulle ha olika organisationsformer såg vi som positivt då det kan vara något vi kan jämföra och se om det finns några skillnader eller likheter i hur föreningar organiserar sitt arbete kring sponsring. Utförligare presentation av föreningarna och företagen kommer i kapitel fyra.

3.4 Datainsamling

Datainsamlingen påbörjades med att söka efter information i tidigare forskning som artiklar, litteratur samt andra elektroniska källor för att sätta oss in i ämnet. Artiklar har sökts främst via Gymnastik och Idrottshögskolans sökmotor Discovery, där sökord som sponsorship, sponsors, tension och sponsorship in sport organizations, har använts. Artiklar har också hittats med hjälp av tidigare uppsatser i relevanta ämnen.

3.5 Intervjuer

En första kontakt med respondenterna togs via telefon. Där beskrev vi vilka vi är samt om det fanns ett intresse från deras sida att delta i studien. Studiens syfte uttrycks i den första kontakten för säkerställa att personen i fråga anser att han/hon kan bidra med något i ämnet samt att anledning att delta upplevs som trovärdig. (Denscombe 2016, s. 264) Under samtalet bestämdes även tid och plats för intervjun. Samtliga intervjuer utom den med Kosa Sport gjordes personligen där respondent och båda intervjupersonerna deltog. Intervjun med Kosa Sport gjordes över telefon då de är stationerade i Motala. Vi hade önskemål om att få utföra intervjuerna personligen för att lättare kunna skapa ett bra samtal med respondenten. Denscombe (2016, s. 266-267) menar att genom kvalitativa intervjuer är intresset riktat gentemot respondenternas information och synpunkter, där det är önskvärt att ha ett samtal som låter respondenten röra sig i olika riktningar, då det skapar en förståelse för vad respondenten anser är relevant i ämnet.

Vi har valt att göra semistrukturerade intervjuer för att lättare kunna skapa en öppen dialog med respondenterna och för att kunna ha en flexibilitet i ordningen på frågorna beroende på hur samtalet utvecklar sig. Vi har använt oss av en uppsättning teman i en intervjuguide, som utgår från teorierna där ordningsföljden på de teman som utformats spelar mindre roll. Teman som har använts är exempelvis legitimitet, som utgår från nyinstitutionella teorin, samarbete som utgår från aktörsperspektivet eller där vi pratar kring exponering som utgår från ARENA-modellen. Det resulterade i att respondenten fick en stor frihet att svara på frågor utifrån sitt perspektiv och gav oss en insikt i vad för ämnen som fick mest respons under intervjun. Semistrukturerade intervjuer skapar tillfällen att ställa följdfrågor som från början inte ingick i intervjuguiden, exempelvis frågor som anknyter till vad respondenten har sagt under samtalet.

Detta hjälpte oss att skapa ett bredare perspektiv av intervjun med respondenten. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 152)

Innan intervjuerna genomfördes en testintervju med en person från en annan förening. Det gjorde att vi kunde se över frågor som upplevdes konstiga eller svåra att förstå. Utfallet av det blev att vissa frågor förtydligades medan andra kunde konstateras att de fungerade för intervjun. Dessa frågor kunde ändras eller omformuleras för att undvika att misstolkas vid senare intervjuer. Feedbacken från testintervjun gjorde att vi kände att intervjuguiden var utformad på så sätt att vi kunde ta del av den information och erfarenheter som respondenterna besitter. Vi hade också i åtanke att intervjuerna inte skulle bli för korta eller för långa, 45 minuter var vad vi siktade på vilket stämde överens med vad slutresultatet blev. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 153).

Inför intervjuerna har det varit viktigt att skapa en avslappnad miljö då vi ville uppnå en atmosfär där man kunde tala öppet och sanningsenligt för att sedan inleda intervjun med att berätta kort om studiens syfte, inspelning och anonymitet. Alla respondenter menar att namn och arbetstitel fick nämnas i studien. Intervjuerna har avslutats med en fråga om respondenten önskar att göra något tillägg. Vidare har intervjuerna transkriberats och analyserats. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 170-171) Att vi båda var närvarande under intervjuerna gjorde att den ena av oss kunde fokusera på intervjuguiden och de teman vi skulle utgå ifrån samtidigt som den andra kunde fokusera på att lyssna aktivt samt ställa givande följdfrågor. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 180)

3.5.1 Intervjuguide

Under intervjuerna har intervjuguiden har använts som ett manus som mer eller mindre strukturerar intervjuns förlopp. De innehöll, förutom teman, dessutom förslag på frågor. Vi hade förberett två olika intervjuguides, en till föreningar och en till företag. Anledningen till det var att frågorna behövdes omformuleras och anpassas utefter olika teorier och perspektiv. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 180) (Se bilaga 1 och 2)

Vi använde intervjuguiden med en deduktiv ansats, dvs ett mindre strukturerat sätt där vi utgick ifrån våra teorier som gav olika teman. Utifrån de teman, har vi valt att utforma mer strukturerade frågor för att säkerställa att frågorna blir besvarade, men där vi kan välja att inte ställa vissa frågor om respondenter har kommit in på ämnet i tidigare fråga. Båda guiderna

innehåller ARENA-modellen och nyinstitutionell teori, medans intervjuguiden för företagen också kompletteras med motiv och drivkrafter för att lättare se företagets intressen i samarbeten. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 173) (Se bilaga 1 och 2)

Intervjufrågorna är skapade för att ta hänsyn till både tematisk och dynamisk dimension på det sättet att vi ställer frågor som skapar en kunskapsproduktion samtidigt som vi ville få samtalet att flyta på. Tematiska frågor är kopplade till de teoretiska frågeställningarna om sponsring där mycket handlade om respondentens upplevda erfarenheter kring sponsring. De dynamiska frågorna handlade mer om att skapa en positiv interaktion i samtalet, där exempelvis en följdfråga kunde ställas till respondenten där han får chans att berätta mer kring en viss upplevelse. Frågorna är enkelt utformade men ordningen på hur frågorna ställs eller om någon fråga uteblev kom att variera. Frågorna uttrycktes utifrån teman men i vardagsspråk för att minimera risken för missförstånd. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 175-176)

3.5.2 Transkribering

Vi valde att registrera intervjuerna med hjälp av ljudinspelning för att kunna fokusera på respondenten, ämnet och följdfrågor under intervjun. Under intervjuns gång valde vi att inte anteckna då vi kände att för mycket tid skulle gå åt till det istället för att lägga energi på samtalet. Ljudinspelningen har många fördelar då datan kan lyssnas på igen samt att orden, pauser och tonfall registreras under ljudinspelningen. Genom att använda oss av ljudinspelning kunde vi båda lyssna på intervjun senare för att transkribera den. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 218)

Vid transkriberingen valde vi att lyssna på samtalet och samtidigt sammanfatta intervjun i olika teman som är kopplade till intervjuguiden och den teoretiska referensramen. Valet att sammanfatta intervjuerna i olika teman istället för att skriva ut samtalet ordagrant baserades på att vi ville fokusera på meningen med samtalet och inte vilka ord respondenterna använde och på så sätt kunde vi hitta huvudteman som framkommit under intervjun. (Kvale & Brinkmann 2017, s. 249) Dessa transkriberingar används sedan i analysen och resultaten, där vi kan jämföra dessa teman med varandra.

3.6 Kvalitet

Med hjälp av respondenter som besitter erfarenhet och kunskap inom ämnet sponsring, anser vi kunna få kärnfulla och utförliga svar som kan bygga en grundad empiri till vår studie. Två av respondenterna bad om att få läsa igenom den färdiga studien för att undvika feltolkningar. Detta anser vi påverka studiens trovärdighet positivt då det kan säkerställa att våra tolkningar av intervjun stämmer överens med vad som framkom av intervjun. Vi vill kunna få en verklighetsbaserad uppfattning till hjälp i att besvara vår frågeställning på ett trovärdigt sätt. Genom att påvisa respondenternas svar med citat genom hela resultatet skapar det en trovärdighet då läsaren inte behöver förlita sig på forskarens egna ord utan kan läsa respondenternas svar och göra egna tolkningar. (Denscombe 2016, s. 378-379)

Vi har genomgående lyssnat på ljudinspelningarna och läst igenom transkriberingarna samt diskuterat respondenternas svar. Vi kodade sedan transkriberingarna genom att plocka ut teman och kategorier för att kunna se eventuella mönster. Med det sagt så hade fler intervjuer med både företag och föreningar hjälpt oss i vårt resultat, samt att en ökad kunskap gällande teorier och metoder kunde skapat en högre tillförlitlighet. (Denscombe 2016, s. 273-274) För en ökad tillförlitlighet och trovärdighet i vår studie har vi varit transparenta i alla moment. Det betyder tydliga redogörelser av metod, beslutfattande, utformandet av intervjuguiderna, under transkriberingen och i analysen av resultatet. På så vis kan andra forskare återspegla våra procedurer och beslut samt göra egna bedömningar om resultatets trovärdighet. (Denscombe 2016, s. 381)

4. IDROTTEN ÄR BEROENDE AV SPONSRING

I detta avsnitt beskrivs idrottens och sponsringens utveckling samt en definition av sponsring ges. Vidare förklaras olika sponsrings- och föreningsformer som finns inom idrotten och därefter presenteras de företag och föreningar som deltagit i studien.

4.1 Idrottens utveckling

Idrotten har genom åren genomgått tre stadier som påverkat och format den idrottsrörelse vi har idag. De tre stadierna är amatörismen, professionalismen och slutligen kommersialismen. Idrottens amatörism präglade samhället under 1900-talets första del där idrotten handlade mer om att idrotta för sin egna skull. Många prestigefyllda tävlingar, exempelvis OS, var fram till 1980-talet bara till för amatörer och det fanns många regler gällande hur idrotten skulle utövas för att behålla amatörismen. Exempelvis fick idrottare inte tjäna pengar på sin idrott, de fick alltså inte ha någon ekonomisk vinning. (Peterson 2003, s. 60-61)

Professional sport, so-called, is no sport at all, but a branch of the entertainment business like the circus; it is for the spectators whereas sport is for the players. A competitor who is paid is a workman and not a player. The professional takes from sport, while the amateur gives to sport. These are the fundamental truths that must always be remembered (Lindroth 2011, s. 266).

Citatet kom från en ledande amatörpostel och leder oss in på professionaliseringen. Amatörismen hade ett ganska tydligt ideal under en tidsperiod, vilket sedan successivt har övergått till en allt mer professionaliserad idrott då amatörregeln försvann 1967. Professionaliseringen mottogs bättre inom vissa sporter, såsom boxning, golf och tennis, där dessa idrotter tidigt hade gjort professionella inslag mer än andra, vilket skapade en uppdelning där det fanns både en amatörisk och professionell del. Amatörismen försvann mer och mer under mitten av 1900-talet men det var inte förens under millennieskiftet som en enhetlighet i den internationella tävlingsidrotten uppstod. (Lindroth 2011, s. 266-267)

Med professionalisering menas att idrotten som präglats och styrts under amatörismen förvandlas allt mer till en verksamhet styrd av pengar. Allt fler ledare inom organisationer anställs och formell utbildning blir allt viktigare, vilket leder till att idrotten blir en kapitaliserad verksamhet. En stor del av utövandet under professionaliseringen sker antingen hel- eller deltidsavlönat och föreningar har löneanställda i olika former. Professionaliseringen gäller alltså inte endast de som utövar idrott utan hela verksamheten förändras. Den specialiseras och professionaliseras för att kunna möta nya behov som uppstår i och med professionaliseringen. (Peterson 2003, s. 61)

Professionaliseringen framstår inte som ett lika tydligt ideal eller del av en idrottslig ideologi som amatörismen. Den kan snarare ses som det tillstånd som uppstod när amatörregeln försvann, som en form av normalisering (Lindroth 2011, s. 267).

När amatörreglerna försvann, skedde en enorm förändring inom den svenska idrottsrörelsen som grundades på professionaliseringen och den kommande kommersialiseringen.

Idrottsrörelsen går från amatörismen, där pengar skapade problem, till att pengar under professionalismen och kommersialismen istället skapade möjligheter till att utveckla organisationer och kunna konkurrera med andra. Idrotten fick sina pengar i form av stöd från staten som främjade professionaliseringen, medan marknaden bidrog till kommersialiseringen. (Peterson 2003, s. 62) Marknaden eller marknadstänkande och status av handelsvara, där idrotten har blivit en produkt inom nöjesindustrin, bidrog till kommersialisering och har gjort idrottsutövningen lönsam. Inom föreningsliv kan det handla om en förening som går från att vara ideell till olika kommersiella former som kan ha större eller mindre delar i en affärsverksamhet. (Broberg et al. 2004, s. 261)

Under 1990-talet fördjupas kommersialiseringen och blir mer och mer sammanbunden med underhållningsindustrin. Då idrotten numera ses som en produkt i nöjesindustrin, så har kravet på produktutvecklingen ökat och det är inte i första hand idrottsliga prioriteringar. Detta har medfört att idrotten går att sälja även utanför arenan som diverse kringförsäljning av matchställ, kepsar osv, men också att själva arenaevenemanget går att sälja som match och spektakel med diverse storbildsbevakning och underhållning i pausen. Massmedia är den största hävarmen till kommersialiseringen där idrottsbevakningen med hjälp av Tv-mediet har blivit enorm med

hjälp av den tekniska utvecklingen. Enorma kapital har pumpats in till de stora publikidrotterna som exempelvis försäljning av Tv-rättigheter och allt tillhörande det, såsom reklam i arenan. Tv-pengar har blivit en viktig förutsättning för elitidrottens existens. (Peterson 2003, s. 62-63)

4.2 Företagens utveckling och sponsringens framväxt

Redan året 1917, skedde en donation från ett företag till en skidbacke i Sverige, som i dagsläget kan ses som sponsring. Detta ansågs då vara en snäll gest från ett företag och sågs inte som marknadsföring för företaget, det var först under 1970-talet som dessa företagsdonationer började handla om utbyte av motprestationer. Under denna tid i Sverige handlade idrottsrörelsen om självfinansiering av diverse försäljning, vilket idrottsorganisationer fick sin huvudsakliga inkomst genom. Med idrottsrörelsens framväxt så har kommun och stat stöttat idrotten med bidrag då den anses hälsosam och som något som gynnar hela samhället. De kommunala och statliga bidragen räckte dock inte till då idrottsrörelsen fortsatte att växa. (Roos & Algotsson 1996, s. 9-10) Under 1980-talet ökade sponsringen vilket gjorde att satsningarna på idrotten gjordes helhjärtat. Marknaden utvecklades, nya plattformar där företagen kunde marknadsföra sig växte fram och genom det ökade företagen sin försäljning. Donationer eller välgörenhet på elitnivå har gått över till professionella motprestationer där båda parter vill få ut så mycket som möjligt av varandra och sitt samarbete. Idrotten har varit, och är fortfarande, den vanligaste plattformen för sponsring och samarbeten. (Jiffer & Roos 1999, s. 10-11) Institutet för reklam och mediestatistik (2017) visade i ett pressmeddelande att investeringarna inom sponsring och event ökat med 2.5 procent från föregående år. Därmed omsatte sponsringen i Sverige 7.2 miljarder kronor 2016. Av den summan går cirka 70 procent, genom sponsorintäkter, till idrottsrörelsen. (Institutet för reklam och mediestatistik 2017) Ett varumärke förknippas ofta med en produkt men Fyrberg och Söderman (2007, s. 10) menar att företag idag jobbar aktivt och medvetet med att stärka sitt företags varumärke. Siffrorna från IRM visar att idrotten är en populär plattform för företagen att använda sig av.

Sponsringens framväxt i Sverige har skett genom att de statliga bidragen minskat. Det resulterade i att det inte fanns tillräckligt med finansiella medel för att öppna upp för utveckling av idrottsföreningar med exempelvis nya anläggningar, avlönad personal och utrustning. Det är sådant som i många fall behövs för att kunna konkurrera med andra föreningar sportsligt. (Lindroth 2011, s. 268) Både företag och idrottsföreningar har fått större konkurrens på

marknaden vilket har skapat ett ökat behov av att marknadsföra sig. Det har bidragit till sponsringens framväxt då sponsring uppfattades som ett nytt sätt att uppnå en ökad uppmärksamhet på marknaden för företagen. Kommunikation har blivit allt viktigare för både företag och idrottsföreningar under denna framväxt, vilket har visat sig vara främst till föreningarnas lokala omgivning och inte bara till slutkonsumenterna. På så vis kan man profilera sig bättre på marknaden, skapa ett starkare varumärke, och enligt författarna är olika sponsringsformer ett bra sätt att göra det på. (Roos & Algotsson 1996, s. 10)

En viktig del för föreningar idag är att locka publik genom sina sociala medier. Idag är det inte lika effektivt att använda sig av tryckt reklam för att få ut budskap till konsumenter utan kommunikationen behöver ske i ett sammanhang som målgruppen använder och gillar. Digitaliseringen har gjort att sociala medier har börjat användas av sponsorer. (Berglund & Fransson 2018, s. 30-31) En större publik kan också bidra till att fler sponsorer blir intresserade av att synas i samband med eventet vilket såklart är viktigt för föreningarnas ekonomi. Det skapar en hård konkurrens mellan föreningar om publicitet och de som lyckas bäst har störst möjligheter att vinna sponsorernas intresse. (Grönkvist 2000, s. 55)

Varumärket är väsentligt för företaget, där företag utgår från en varumärkesanalys när de ska välja förening eller utveckla nuvarande sponsring. Företag söker värden och association, där bra värden är kopplat till legitimitet för företag och används som drivkraft för sponsring. (Fyrberg & Söderman 2009, s. 5-6) Hessling, Åsberg och Roxenhall (2018) menar att det finns två olika anledningar till att sponsorer väljer att ingå i ett sponsorskap, ekonomiska och icke ekonomiska. De belyser också vikten av att sponsorer känner en lokal förankring till den de väljer att sponsra. Vikten av engagemang främjar både samarbete och lojalitet men att det kräver ett utbyte av relationer och delade värderingar som skapar ett långvarigt samarbete. Detta ska påverka ett företags/förenings mervärde till varumärket. Parter ska dessutom vara överens gällande hur man ska uppträda i relationen och vilka målen är med samarbetet. Då uppstår ett förtroende, vilket gör att båda parter vill fortsätta med relationen av känslomässiga skäl. (ibid)

4.3 Definition av sponsring

Kännetecknande för sponsring är att två parter ingår i ett avtal om ett samarbete, där samarbetet ska tjäna båda parter. En beskrivning av sponsring är att det liknas som ett affärsmässigt

tillvägagångssätt för att kombinera försäljning, kommunikation och marknadsföring. Föreningar som söker sponsorer bör tänka över sin egna organisation. Vilka värden förknippas föreningen med och vilken verksamhet som bedrivs är frågor en förening behöver ställa sig innan man söker efter tänkbara samarbetspartners. Vad som kan verka lockande för en sponsor är vad en förening kan erbjuda i aktiviteter, utbildningar, exponering etc. Matchningen mellan förening och sponsor är viktig för ett framtida samarbete, då det kan uppstå etiska diskussioner som någon av parterna inte vill bli sammankopplade med. (Förening.se u.å) Coakley och Pike (2014, s. 376) beskriver sponsring som ett slags ägarskap och gör en liknelse mellan bönder som brännmärker sina djur med en logga för att kunna visa sitt ägarskap över djuret. Enligt Coakley och Pike (2014, s. 380) sponsrar företag idrotten för att ett högt antal människor är emotionellt kopplade till lag och idrottare. Företagare har därmed insett den ekonomiska vinsten av att sponsra lag, för att skapa en association till saker som ger lycka och framgång till människors liv.

4.3.1 Olika typer av sponsring

En överensstämmelse mellan ett företag och en förening kan se ut på flera olika sätt. För att attrahera så många olika sponsorer som möjligt är det viktigt att som förening att kunna erbjuda något av värde tillbaka. Vissa företag kan ha som intresse att synas med sin logga på arenan, i ett matchprogram eller på matchstället medan andra företag är mer intresserade av evenemangsbiljetter för att underhålla anställda eller andra samarbetspartners. Därför är det viktigt som förening att vara lyhörd och insatt i vad företaget är ute efter för att tillgodose deras intressen så bra som möjligt. (Grönkvist 2000, s. 150 f.) I ett avtal mellan förening och sponsor kan sponsorn, istället för att erbjuda pengar, sponsra genom varor eller tjänster, ett så kallat barteravtal. (Berglund & Fransson 2018, s. 25) Vid ett event kan det vara lika värdefullt för en förening om företag väljer att bidra med transport, catering, logi och säkerhet. Dessa tjänster kan vara lika betydelsefulla som att företagen skulle bidragit med kapital. (Grönkvist 2000, s. 152-153.)

4.3.2 Sponsring av individuella idrottare och idrottsföreningar

Enligt Riksidrottsförbundet (2018) deltar nio av tio barn någon gång under uppväxten i en eller flera idrottsföreningar. De skriver också att de har över 3,1 miljoner medlemmar, 650 000 ideella ledare och ca 20 000 föreningar. Idrotten engagerar otroligt många människor i vårt samhälle och har blivit en folkrörelse. Genom att barn och ungdomar kommer i kontakt med idrott under en längre tid påverkar det folkhälsan på ett positivt sätt och det skapar en hälsosam

livsstil som har gjort att sponsorer gärna vill kopplas samman med idrotten och det den står för. Idrotten har dessutom fått en överlägsen publicitet som lyfter positiva värden och därmed också sponsorerna vilket ökat allmänhetens medvetande kring de företag som sponsrar. (Grönkvist 2000, s. 54-55)

Fyrberg och Söderman (2009), skriver att det vanligaste sättet att sponsra idrotten på är genom individuella idrottare, då idrottaren i sig skapar ett eget varumärke. Professionella idrottare har stor påverkan i samhället då de ses som stjärnor och idoler för väldigt många människor. Många identifierar sig med dessa stjärnor vilket har resulterat i att idrottare kan tjäna väldigt mycket pengar genom sponsring. Företagen som väljer att sponsra en idrottare får, beroende på kontrakt med den aktive, använda spelarens namn för att sälja produkter eller tjänster. (Grönkvist 2000, s. 146)

I artikeln *Sport Sponsorship: The Impact of Sponsor Image on Purchase Intention of Fans* (Koronios et al. 2016) undersöks kopplingen mellan ett lag och en sponsor där de belyser att inställningen gällande ett lag, ofta kan överföras till sponsorn i fråga. Det kan vara en familjär och positiv känsla vilket gynnar sponsorernas bild utåt till allmänheten. Detta resulterar dessutom i en ökning av försäljning av sponsorns eventuella produkt eller tjänst, speciellt i samband med exponering på en arena. (Koronios et al. 2016)

De olika specialidrotterna behöver publik, dels för stämningen men också för de intäkter entréavgifter ger som bidrar till finansiering av föreningen. Publiken dyker upp genom att evenemanget uppmärksammas av press, radio och TV. (Grönkvist 2000, s. 55) En större publik kan också bidra till att fler sponsorer blir intresserade av att synas i samband med eventet vilket såklart är viktigt för föreningarnas ekonomi. Det skapar en hård konkurrens mellan föreningar om publicitet och de som lyckas bäst har störst möjligheter att vinna sponsorernas intresse. (Grönkvist 2000, s. 55)

4.4 Olika föreningsformer

4.4.1 Ideell förening

I en ideell förening ingår människor som på något sätt gått samman för att de har ett gemensamt intresse, vilket kan exempelvis vara fotboll, basket eller en politisk åskådning. En ideell

förenings verksamhet kan dock vara kommersiell och de som arbetar där kan vara avlönade. I Sverige finns ca 200 000 ideella föreningar varav 20 000 av dem är kopplade till idrotten och är organiserade av Riksidrottsförbundet (RF). De är sedan uppdelade i 70 olika Specialidrottsförbund (SF). (Bokelund-Svensson 2016, s. 10) Enligt svensk tradition är ideella föreningar uppbyggda på demokratiska principer. Det ska finnas en styrelse som fattar alla huvudsakliga beslut och som leder arbetet mellan föreningsstämmorna. Styrelsen väljs genom årsmötet som är det högsta styrande organet. Det är också viktigt att ideella föreningar är tillgängliga och öppna för att alla ska kunna bli medlemmar och på så sätt kunna påverka verksamheten. (Förening.se u.å) Ideella föreningar styrs utav de stadgar som utformats och de fungerar som en slags "lagstiftning" och de ska bland annat informera medlemmarna om föreningens ändamål och regelsystem. Det kan också finnas andra policyfrågor som innefattar normer, arbetsbeskrivningar och liknande som en slags bilaga till stadgarna. (Bokelund-Svensson 2016, s. 22-23)

En ideell förening delas ofta in i tre olika kategorier: en förening med allmännyttigt ändamål och ideell verksamhet, en förening med allmännyttigt ändamål med ekonomiskt inriktad verksamhet och en förening med syfte att verka för sina medlemmars ekonomiska intressen men genom en ideell verksamhet. En av sakerna som skiljer en ideell förening från en ekonomisk förening är att de inte har samma skyldigheter att betala skatt. (Förening.se u.å) Bokelund-Svensson (2016, s. 199) skriver "En idrottsförening som uppfyller vissa krav betraktas som en allmännyttig ideell förening och blir därmed förmånligt behandlad skattemässigt". Det kan till exempel handla om att föreningen inte får tillgodose vissa personers ekonomiska intresse och att föreningens inkomster måste användas i den allmännyttiga verksamheten. (ibid.)

4.4.2 IdrottsAB

Kommersialiseringen har bidragit till att idrotten idag kan vara en vinstgivande affärsverksamhet. Broberg et al. (2004, s. 20-21) menar att idrotten idag inte främst drivs för utövarna eller åskådarnas nöje, utan för att den genererar vinst. År 1999 beslutade Svenska Fotbollförbundet och Riksidrottsförbundet, RF, att godkänna tävlingsinriktad elitidrottsverksamhet i aktiebolagsform och det möjliggjorde att föreningar kunde börja tjäna pengar på idrotten.

När en förening bildar ett IdrottsAB brukar det främst handla om möjligheten att öka sitt kapital då det oftast är elit-delen som bolagiserar sin verksamhet. Det fungerar på så sätt att föreningen bolagiseras och de kan då sälja aktier och få in mer kapital till föreningen. Detta ska i sin tur inte påverka den ideella verksamhetens ekonomi. Ett IdrottsAB får även göra momsavdrag på alla inköp medan ideella föreningar måste betala full moms. I april 2015 registrerades att 25 av Sveriges ca 20 000 idrottsföreningar bildat ett IdrottsAB. De idrotter som gjort detta är hockey (5), fotboll (8), bandy (2), handboll (1), innebandy (1) och speedway (8). (Eriksson 2016) För att få bilda ett IdrottsAB måste det tillåtas av specialförbundets, SF:s, tävlingsverksamhet genom att det uttrycks i deras stadgar. Villkoren framgår av 11 kap 3 § i RF stadgar, där det framgår att en förening kan ge upp sina rättigheter att delta i SF:s tävlingsverksamhet till ett IdrottsAB men att SF måste tillåta det i sina stadgar. Men det framgår också att det ska finnas en röstmajoritet med 51 procent till skillnad från ett vanligt aktiebolag. Som ett IdrottsAB ska föreningen fortsätta att bedriva den idrottsliga verksamhet som ligger till grund för föreningens medlemskap i SF samt att utövare i ett IdrottsAB ska vara medlem i den upplåtande föreningen. (Lindquist 2004, s. 132) Både aktiebolag och IdrottsAB måste förhålla sig till aktiebolagslagen genom att följa de regler som ingår när avtal skapas och hur man ingår i ett avtal. Avtalslagen berör de grundläggande reglerna (Företagarna 2017)

4.5 Presentation av föreningar och företag

4.5.1 Alvik Basket

Alvik Basket bildades 1956 och var länge en stor maktfaktor i svensk basket på herrsidan med totalt 19 SM-guld (Olofsson 2010). Idag har föreningen ett damlag som spelat i högsta serien sedan 2014 och ett herrlag som i år kvalade för att försöka ta sig upp i högsta ligan. 2013 blev Alvik Basket utsedda till Årets ungdomsförening av Riksidrottsförbundet och idag är ca 900 barn och ungdomar i olika åldrar aktiva i föreningen. I Alvik finns också Blixtarna och Blixtarna Junior, två lag för personer med intellektuella funktionsvariationer. 2016 startades en verksamhet för ensamkommande flyktingar, Välkommen hit, för att hjälpa till med integrationsprocessen. (Alvik Basket 2017) I sin vision skriver de att "Alvik Basket skall vara ett av Europas bästa växthus för unga basketspelare och ledare" (McCann 2018). Alvik Basket är en ideell basketklubb hemmahörande i Bromma där de spelar sina hemmamatcher i Åkeshovshallen som har plats för ca 1000 sittande åskådare (Alvik Basket 2017).

4.5.2 Täby FC

Under mitten av 1990-talet startades flera olika innebandyklubbar i Täby, men det var först 2006 som Täby FC bildades genom en sammanslagning av IFK Täby och en del av Täby IS. Detta på grund av ett allt större intresse för innebandyn som gjorde att halltider och utrustning som sargar och mål inte räckte till. Första året efter sammanslagningen vann herrarna ett SM-silver och 2013 flyttade Täby IS över hela sin verksamhet till Täby FC. 2016 är Täby FC Sveriges största innebandyförning med 1576 licensierade spelare och 400 ledare och därmed också världens största innebandyklubb. De har ungdomslag i alla åldrar, ett damlag i högsta serien som vann SM-guld i år och ett herrlag som försökte ta sig upp i Allsvenskan. Hemmamatcherna spelas i Tibblehallen som har sittplatser för drygt 1000 åskådare.

Täby FC är en ideell förening som har en stor breddverksamhet där det ska finnas plats för alla. Samtidigt vill de också att det ska finnas möjlighet till elitsatsning för de som vill. (Tabyfc 2019)

4.5.3 Hammarby Bandy

Hammarby idrottsförening bildades 1897 och 1905 startades en bandysektion i Hammarby. De har ambitionen att "utveckla och spela den mest underhållande bandyn inför Sveriges bästa bandypublik" (Bengtsson 2000, se Hammarbybandy 2018). Föreningen är idag ett IdrottsAB och har idag ca 300 aktiva spelare och ledare. Klubbens herrlag som spelar i elitserien, damlaget spelar i Allsvenskan och utöver det har de lag för ungdomar i alla åldrar samt en bandyskola för de allra yngsta. Herrlaget tog SM-guld 2010 och 2013 och har bland annat vunnit Svenska Cupen tre gånger mellan 2007 och 2014. De spelar sina hemmamatcher på Zinkensdamm på Söder vilken är en av Sveriges mest besökta idrottsarenor som kan ta in upp till 6500 åskådare. (Hammarbybandy u.å)

4.5.4 Kosa Sport AB

Kosa Sport AB är ett grossistföretag som startades 1988. De säljer textil- och sportartiklar, och då främst inom bandyn. Produkterna som säljs kan vara allt från skridskor, hjälmar, matchställ och tejp. (Sportfack u.å) Ulf Sandell¹ berättade under intervjun att de idag samarbetar med 9-10 lag i Elitserien. Avtalen ser oftast ut så att det är tre parter inblandade, då en lokal återförsäljare på orten får produkter levererade till sig där resten av föreningens medlemmar

¹ Ulf Sandell, VD Kosa Sport AB, telefonintervju 2019-04-30.

kan köpa produkterna som elitlagen sponsras med. De har en fysisk butik i Motala men en stor del av försäljningen sker genom nätbutiken.

4.5.5 Volkswagen

År 1948 startade Volkswagengruppens historia i Sverige genom att Scania blev generalagent för Volkswagen och samma år kom de första bilarna ut i Sverige. Under 2002 väljer Scania att sälja ägarskapet till Volkswagen och blir därmed ett helägt dotterbolag till Volkswagen AB och byter sedan namn år 2007 till Volkswagen Group Sverige. Volkswagen blir majoritetsägare i Scania AB 2011 och år 2014 blir Scania ett dotterbolag till Volkswagen. Året 2016 blir Volkswagen årets mest sålda bil i Sverige vilket ses som en historisk händelse. (Vwgroup u.å) 2013 startade Volkswagen ett samarbete med Folkspel. De är medvetna om att föreningslivet är en stor del av svenska samhället och vill därför bidra med pengar som föreningarna kan ta del av. De har lottat ut hundratals bilar genom bland annat Bingolotto och Sverigelotten. (Volkswagen 2019a) 2016 ingick de ett avtal med svensk elitfotboll som sträcker sig till 2020. Syftet är att vara en stabil samarbetspartner och skapa möjligheter till ett så brett engagemang som möjligt på alla nivåer och då inte minst för barn och ungdomar. (Volkswagen 2019b)

4.5.6 Swedbank

Swedbank har under många år varit ett företag som på olika sätt valt att stötta samhället och därmed också idrottsföreningar genom sponsring. På sin hemsida skriver de "Vårt syfte är att främja en sund och hållbar ekonomi för samhällets individer och företag" (Swedbank u.å). Deras engagemang kan vara centrala, vilket betyder att de når en självklar målgrupp. De kan också arbeta lokalt vilket når en bredare målgrupp och stöttar lokal tillväxt. (ibid.)

Under intervjun med Gidlöf² berättar han att Swedbank idag har ca 700 sponsorskap i Sverige, där många av dem är lokala. För några år sedan var den siffran 1500 men idag har de valt att ha färre samarbeten men engagera sig mer i varje. Han berättar också om tre fokusområden företaget har i sin strategi där minst ett av områdena ska gå att koppla till varje sponsoravtal. Fokusområdena är: Finansiell utbildning, Entreprenörskap och Hållbart samhälle. Han menar att det är viktigt för dem att nå barn, ungdomar och deras föräldrar och berätta vad Swedbank står för. Huvudsyftet med sponsringen är att bygga varumärket, inte att sälja.

² Magnus Gidlöf, Sponsoring manager Swedbank, intervju 2019-05-08.

5. SAMMANSTÄLLNING AV AKTÖRERNAS INTRESSEN, KONFLIKTER OCH MAKTFÖRHÅLLANDE.

I följande kapitel kommer resultat från sex intervjuer presenteras, analyseras och diskuteras med hjälp av den institutionella teorin och aktörsperspektivet utifrån den teoretiska referensramen. Kapitlet är uppdelat under tre olika huvudrubriker, där den första är aktörernas intressen i ett sponsorsamarbete, den andra är möjliga spännings- och konfliktområden samt den sista som heter makt- och beroendeförhållande mellan aktörer.

5.1 Aktörernas intressen i ett sponsorsamarbete

5.1.1 Föreningarnas främsta intressen

McCann i Alvik basket menar att deras främsta intresse i ett sponsorsamarbete är att få in kapital till föreningen. När Alvik var som bäst, under 1960 och 1970-talet, gjorde den idrottsliga framgången att väldigt många företag var intresserade av att betala för att synas tillsammans med dem. Hade Alvik haft en större budget idag hade de kunnat "garantera" sponsorerna att det hade blivit fler vinster och större framgångar, genom att de har större budget för att skapa ett bättre lag. Spelarna hade kunnat träna mer och laget hade kunnat tävla om SM-guld på riktigt. Samtidigt tror han också att det är otroligt viktigt att som förening engagera sig i olika projekt och inte bara arbeta för sportsliga framgångar:

Jag tror att de sportsliga framgångarna blir som en kvalitetsstämpel, människor tänker nog "gör de det där bra måste det andra de gör vara bra också". Där tror jag skillnaden ligger, skulle man bara jobba med projekten kan det vara svårt att få engagemang och pengar. Det går inte att kvalitetssäkra det man gör men ser företagen att man har en bra idrottsförening och att vi gör bra saker vid sidan av skapas ett helhetsvärde som blir väldigt intressant.

Dohlwitz i Täby FC håller med i resonemanget och säger att framgång föder framgång och genom att damlaget vann SM-guld i år och har fått mycket publicitet så blir antagligen arbetet med sponsorer lite lättare inför nästa år:

Vi ser det som att sportslig framgång skapar publicitet som lockar sponsorer, men att sponsorer vill nå långsiktig framgång när de ingår i ett längre samarbete.

Även Sjöberg är övertygad om att sponsorernas pengar är helt avgörande för om Hammarby bandy kan bedriva sin verksamhet och utan dem hade de fått lägga ner direkt. Han säger också att sponsorer kan bidra på andra sätt än enbart med kapital. Barteravtal, utbyte av produkter eller tjänster, kan vara minst lika värdefullt för föreningen då det kan hjälpa spelare på andra sätt. Flera spelare har fått jobb på företag som sponsrar Hammarby och det har gjort att föreningen inte behöver ersätta spelaren ekonomiskt samtidigt som spelaren fått in en fot i arbetslivet. Dohlwitz menar att deras samarbete med Volkswagen gjort att de kan erbjuda spelare bil under säsongen, något som varit väldigt uppskattat. McCann berättar att Alvik bland annat sponsras av företag som kan erbjuda lunch till spelare, bättre priser på företag som säljer utrustning och annat materiel till spelare och klubben, samarbeten med gym som spelare kan utnyttja osv.

När det kommer till frågor kring sponsring menar McCann att Alvik har en bra dialog med andra basketklubbar och föreningar inom andra idrotter. Luleå Basket är stora förebilder för dem och har dragit ifrån på damsidan vad gäller fans, sponsorer och att lyfta sporten. Fast Alvik inte kan göra exakt som Luleå menar han att de genom kommunikation med ansvarig i den föreningen kan ta vissa idéer och anpassa till sin verksamhet för att få in mer kapital. Sjöberg menar att Hammarby också tittar på andra föreningar i arbetet kring sponsring och vad föreningen kan erbjuda företag. De arbetar med sina sponsorer på ett genomtänkt sätt, där de är ute i god tid med att planera olika nätverksträffar och tillfällen för att utvärdera sina samarbeten.

Det ligger också i föreningarnas intresse att skriva avtal som sträcker sig över en längre period, helst tre år. Ideella föreningar utan heltidsanställda har många fall inte den arbetskraft som krävs för att omförhandla kontrakten varje år, medan företagen som har anställd personal för att sköta alla sponsorsamarbeten inte har några problem med det. McCann i Alvik uttrycker att

det är en trygghet för dem att veta att de kommer få in ett visst kapital i tre år framöver och med en större budget hade de kunnat värva bättre spelare, låta fler spelare bli mer professionella i sitt utövande och helt enkelt lägga mer tid på sin träning. Det skulle i sin tur "garantera" sponsorerna fler vinster och större framgångar som förhoppningsvis leder till mer uppmärksamhet i media. Sjöberg i Hammarby berättar vad han tror krävs för att skapa långa avtal:

Det är viktigt för oss att vi har någon som kan leverera det vi utlovar företagen, någon som kan bolla idéer och någon som kan kontaktas dagligen. Utan det tror jag det kan vara svårt med långvariga samarbeten.

Som vi nämner tidigare tror Dohlwitz i Täby FC att sportsliga framgångar är viktiga och att arbetet med sponsorer underlättas genom att damerna vann SM-guld i år. Hans resonemang kring att framgång är en avgörande faktor för om sponsorer vill skriva långa avtal stämmer överens med vad de andra respondenterna för föreningarna tycker. Samtidigt visar Sjöbergs citat att Hammarby förstår att det är viktigt att hålla kontakten med sponsorerna på en professionell nivå.

5.1.2 Företagens främsta intressen

Samtliga företag nämner att ungdomsidrotten är en stor anledning till varför de väljer att sponsra en förening. De är alla överens om att idrott är viktigt för hälsa och välmående men deras åsikt till varför ungdomarna är viktiga skiljer sig åt. Genom att nå föreningar med stor ungdomsverksamhet får företagen en stor plattform att nå ut till. Det kan handla om att sälja ökad mängd produkter, nå ut med kunskap och kanske framförallt, för att stärka sitt varumärke. Sandell som arbetar på Kosa Sport menar att ungdomarna i föreningarna är väldigt viktiga då största delen av deras försäljning ligger där. Genom att sponsra elitlaget i Hammarby Bandy vet Kosa, att de kan skapa en bra försäljning ner i ungdomsleden. Swedbank startade Ung ekonomi, där de vill utbilda ungdomar och detta skapar ett incitament till att i framtiden bli kund hos Swedbank. Gidlöf säger:

Vi som bank känner att det är viktigt att prata om ekonomi så tidigt som möjligt. Därför vill vi använda idrottsrörelsen som plattform till att få ut budskapet och därav folkbildningen genom ekonomin.

Han är också tydlig med att Swedbank inte sponsrar för att föreningarna ska få fram bra spelare utan för att föreningarna driver bra projekt. Det kan vara för att barn och ungdomar ska kunna motionera, för att organisationen Friends skulle kunna komma och utbilda barnen i föreningen om hur man är en bra kompis eller att de kan jobba för att få in fler tjejer i en förening. Han menar att fokus är att få in ett samhällsengagemang i idrotten. Som exempel berättar han om fotbollsföreningen Brommapojkarna där föreningen har ett samarbete med en bostadsförening som har satt upp nattfotbollstält för att engagera ungdomarna vilket ska leda till att de klottrar mindre. Då kan de mäta samhällsnyttan i det i ”icke utlagda utgifter på klottersanering” och istället lägga pengar på den samhällsnyttan föreningen skapar. Under samtliga intervjuer med företagen framkom det att idrottsföreningarnas ungdomar var en av de största anledningarna till varför företagen vill samarbeta. Utöver det vi nämner ovan ger även föreningarnas ungdomsverksamhet, både ungdomarna och deras föräldrar, företagen en plattform att nå nya potentiella kunder genom. Där spelar det ingen roll om företaget säljer produkter eller vill marknadsföra en ny tjänst, ungdomarna är en viktig målgrupp för dem i jakten på att stärka sitt varumärke. Gidlöf säger:

Hellre att ingen har sett oss men vet vad vi gör, det bygger varumärket mycket mer. Kännedom får du genom en logga och exponering men alla vet vilka Swedbank är så det viktiga för oss är att berätta vad vi står för och lösa den frågan.

Sjöberg från Hammarby bandy förklarar att de inte jobbar med något samhällsprojekt just nu men de är intresserade av att engagera sig i något som heter Samhällsmatchen. Det är ett projekt som Hammarby fotboll driver idag och som ska bidra till integration och jobbopportuniteter för ungdomar, vilket Hammarby bandy också brinner för:

Det skulle engagera och integrera ungdomar in i samhället. Det skulle vara viktigt för de sponsorer vi samarbetar med och det blir på något sätt en slags trovärdighet i varumärket också, att vi

faktiskt inte bara står för något på pappret utan att vi också levererar.

Täby FC har precis startat ett projekt för att hjälpa nyanlända till en väg in i innebandyn och Alvik Basket har sedan 2016 arbetat med ett projekt som heter Välkommen hit. Det är ett projekt som innefattar läxläsning och stöttning på boenden i lokalområdet och även på Blackeberg och Bromma Gymnasium.

5.2 Gemensamma intressen?

5.2.1 Ökat samhällsengagemang

Respondenterna för Swedbank och Volkswagen nämner att föreningarnas samhällsengagemang kan vara helt avgörande för dem om de ska ingå i ett samarbete eller inte. Karlsson på Volkswagen menar att de som sponsorer nästan kan ha det som krav på föreningarna, att de måste engagera sig i samhällsprojekt för att få ekonomisk stöttning. Det skulle kunna handla om att de öronmärker pengar för olika projekt eller för att föreningen ska arbeta med exempelvis jämställdhet. Gidlöf på Swedbank är inne på samma spår och säger:

Företag sponsrar inte för den idrottsliga prestationen utan för samhällsnyttan föreningen skapar. Istället för att bara ha loggor på bilar och vattenflaskor driver sponsorerna ofta en fråga istället. Den trenden har blivit starkare de senaste fem åren. De föreningar som hänger på detta och förstår vilket samhällsvärde det skapar kan lättare hitta nya sponsorer.

Han menar att man ska skilja på sponsring och engagemang eftersom det är olika saker. Att sponsra är en enkel nivå där du köper något medan att sponsra och engagera sig betyder att företaget köper in sig och driver vissa frågor och att det är en markant skillnad. Gidlöf pratar om FN:s hållbarhetsmål och menar att eftersom företag bedöms efter hur hållbara de är och måttet är FN:s hållbarhetsmål kan föreningar som ser kopplingen mellan sin verksamhet och dessa mål, skapa en helt ny plattform för att hitta samarbeten.

Att företag är intresserade av att föreningarna arbetar med samhällsprojekt framkom flera gånger under samtliga intervjuer. McCann tror även att det handlar om att de som jobbar på ett företag vill vara nöjda med sin arbetsplats och att företaget ska bidra med bra saker i samhället:

Det kanske inte är alla andra i Bromma som vet att Ekesiöö hjälper Alvik i arbetet mot mobbning och rasism men de som jobbar på Ekesiöö vet om det. Det gör att de tycker om sin arbetsplats och värdesätter det. Det kan driva en hel del.

Gidlöf på Swedbank har samma åsikt och utvecklar varför det är viktigt för företagen att vara en arbetsplats där personal trivs och söker sig till:

Om vi inte uppfattas som ett jämställt företag skulle ingen vilja jobba här och då behöver vi lägga mer pengar på arbetskraft, det kostar ännu mer än marketing eftersom vi inte överlever utan arbetskraft.

Företagen och föreningarna är överens om att företag som arbetar med betydelsefulla samhällsprojekt skapar en positiv bild av arbetsplatsen, både för personalen som arbetar där och för företagets kunder.

5.2.2 Intresset för affärsnätverk

Samtliga föreningar erbjuder olika typer av sponsorpaket där exponering på matchställ, i arenan och genom digitala kanaler kan ingå. De är också överens om att väldigt många företag uppskattar möjligheten till exponering och nya kontakter genom de nätverksträffar som anordnas av föreningarna. Sponsoraktiviteter, i det här fallet nätverksträffar eller affärsnätverk, som både Alvik och Hammarby anordnar under säsongen har visat sig vara väldigt populärt och givande i den feedback föreningarna fått från företagen. Där får sponsorerna bland annat chansen att presentera sina företag för andra företagsledare, McCann säger:

Den möjligheten till lokala företagskontakter som vi kan driva är nästan mer intressant tror jag än att synas i hallen. Där kan de få direkta kontakter, nya möjligheter och samarbetsavtal.

De som kommit längst i arbetet kring nätverksträffar är Hammarby som anordnar minst fem tillfällen under varje säsong. Alvik och Täby FC är föreningar med stor lokal förankring där McCann och Dohlwitz tror att nätverksträffarna ger ett stort mervärde då exponeringen för företagen i hallen inte sker inför en jättestor publik eller i en TV sändning. Det går utanför alla idrottsliga prestationer och drivs av föreningarna för att skapa ett mervärde för sponsorerna. Samtliga föreningar har insett behovet av sponsoraktiviteter och Hammarby och Alvik har utvecklat liknande strategier för att få feedback genom dem och hoppas att det ska leda till långvariga och givande relationer med sponsorerna. Sjöberg i Hammarby menar:

Ett bra och långvarigt samarbete idag handlar om ett givande och ett tagande. Från idrottens värld tror jag mest det har varit ett tagande genom att klubben är i behov av pengar och det finns lokala sympatisörer som vill skjuta in pengar. Jag tror att det har ändrats till att företagen vill ha något tillbaka och att den klubben som kan erbjuda något tillbaka är den som kan hitta bäst samarbeten, det är något föreningarna måste inse.

Dohlwitz i Täby FC nämner att nätverk är något de vill lägga mer energi på, men att tiden inte räcker till då de inte har någon anställd på kansliet som kan jobba med de frågorna dagligen. Han säger:

Framförallt kanske företagen skulle gynna varandra. Det blir ett utbyte på ett annat sätt och vi blir en bra budbärare. De vill komma åt andra mindre företag och det skulle föreningen kunna hjälpa till med.

Det föreningarna kan erbjuda företagen är ett sammanhang där de får möjlighet att knyta nya kontakter med andra företagare. Om starka och framgångsrika företag deltar på nätverksträffarna bidrar det förhoppningsvis till att föreningen kan få fler företag att vilja va en del av nätverken och på så vis få fler sponsorer. Företagen är också intresserade av sponsoraktiviteter som inte bara rör andra företag utan även föreningens medlemmar och andra samarbetspartners. Karlsson på Volkswagen säger:

Det handlar om att skapa relationer, de bästa åren med en samarbetspartner är oftast de som kommer. Köper någon en bil av mig idag kommer personen kanske göra det igen om tre år när vi har träffats ex. antal gånger och den har lärt känna mig som leverantör.

Sponsoraktiviteter och nätverksträffar är något som gynnar och ligger i båda aktörernas intressen. Det skapar möjligheter för företag att stärka sitt varumärke och föreningen får in mer kapital i verksamheten.

5.2.3 Sammanfattning av aktörernas intressen i ett sponsorsamarbete

Föreningarnas främsta intresse är att få in kapital för att utveckla sin verksamhet. De föreningar vi har intervjuat försöker skapa unika värden för att få in mer kapital. De anser att det är avgörande för att de ska kunna driva en bra verksamhet både vad gäller ungdomsverksamheten men också för att skapa starka och framgångsrika elitlag. De menar att framgång och ökad publicitet skulle skapa ett större intresse från sponsorer. Föreningarna föredrar långa avtal och menar att det skapar en trygghet i att utveckla verksamheten och det krävs inte lika mycket arbetskraft som att förhandla nya avtal inför varje säsong. Företagens främsta intresse är att stärka sitt varumärke. Två av tre företag hävdar att deras främsta motiv till att ingå i ett samarbete är beroende på vilket samhällsengagemang föreningen har. De lägger ingen vikt vid sportsliga framgångar utan de står hellre bakom föreningar som arbetar med exempelvis jämställdhet och/eller integration. Föreningarna har förstått att deras engagemang kring samhällsprojekt och nätverksträffar lockar fler sponsorer. Det gör att företagets intressen blir ett gemensamt intresse för aktörerna.

5.2.4 Analys av aktörernas intressen i ett sponsorsamarbete

Vi är till viss del kritiska till de höga krav som idag ställs på många föreningar som drivs av ideella krafter. Idrotten som fenomen står redan för starka värderingar och unika värden som företagen ofta vill förknippas med men vi ser tydligt att företagen idag har höjt sina krav på föreningarnas engagemang utanför idrotten för att ett samarbete ska uppstå. Vårt resultat stödjer Meyer och Rowans (1977) resonemang kring företag och deras jakt på legitimitet. Kraven från samhället har ökat och för att företagen ska framstå som legitima krävs det att de

tar till sig av institutionaliserade normer och värderingar som föreningarna redan står för. Det gör automatiskt att föreningarna bör anpassa sig om de ska få ta del av företagens kapital. Det blev tydligt under intervjuerna att föreningarna är medvetna om att de borde arbeta med fler samhällsprojekt som rör integration, miljö och jämställdhet men att de i många fall inte har resurser att göra det. Johnson (2001) menar att en aktör bör kunna fatta beslut som är fördelaktiga för den organisation de verkar för då kraven på föreningar och företag som vi precis nämnde blir allt högre. Idrottsföreningarna arbetar dagligen med barn och ungdomar kring uppfostran, integration och jämställdhet vilket vi anser borde värderas högre. Vi tolkar det som att föreningarna behöver bli bättre på att förtydliga vad de arbetar med och visa företagen att deras verksamhet redan innehåller viktiga projekt som kan kopplas till exempelvis integration och jämställdhet. I flera fall känns det som att föreningarna idag tas lite för givet och att deras arbete redan borde kunna ses som ett slags samhällsengagemang. Flera företag, exempelvis Swedbank med Ung ekonomi, har skapat lösningar där de är beredda att engagera sig och driva många av projekten själva. Det betyder att föreningen kan fungera som en länk mellan företaget och ungdomarna i ett projekt som företaget vill driva. Företag anser att de stärker sitt varumärke genom att använda idrotten som plattform för att kunna nå ut till sina målgrupper. Att bedriva samhällsprojekt genom idrotten stärker också företagets varumärke på så sätt att anställda vill vara kvar och att ny personal vill arbeta där. Aktörsperspektivet handlar till stor del om en samverkan mellan olika aktörer med skiftande intressen (March 1991). Det vi ser är att företagen och föreningarna har skapat en samverkan mellan varandra för att kunna leva upp till de institutionaliserade idéer som Meyer och Rowan (1977) menar finns i samhället.

March (1991) menar att det krävs kompromisser och förhandlingar för att aktörerna ska enas om ett beslut som gynnar alla parter. Föreningar åsidosätter tid och resurser för att skapa ett sammanhang som gynnar företagets intressen genom nätverksträffarna för att i längden gynna sina egna intressen. Det vi ser i vårt resultat är att båda aktörerna i ett samarbete får kompromissa kring sina intressen men att föreningarna i större utsträckning behöver anpassa sig efter företagets krav. Vi tror att det beror på att föreningarna ser exakt vad de får av företagen, till exempel i form av kapital, produkt eller tjänst, medan företagets utdelning är svårare att mäta. FN:s hållbarhetsmål var något vi blev uppmärksammade om under intervju med Swedbank. Som Gidlöf säger blir nästan alla företag bedömda efter hur hållbara de är och föreningarna borde se vilka hållbarhetsmål de kan koppla sin verksamhet till och visa upp det för företagen. Det skulle göra att företagen som sponsrar föreningen direkt kan säga att de arbetar för att uppnå dessa mål. Skulle fler föreningar få upp ögonen för detta tror vi att det

skulle kunna bli en ny trend som föreningarna kan utveckla och använda till sin fördel. Utan att behöva utvidga sin verksamhet eller göra allt för drastiska åtgärder kan man tydligt se många samband mellan idrottsföreningarnas arbete och flera av hållbarhetsmålen. Vi tror även att det skulle kunna resultera i längre avtal mellan aktörerna då företagen kanske känner att de är beredda att satsa mer kapital på något som tydligt kan kopplas till FN:s hållbarhetsmål och i längden kan stärka deras varumärke. Vi tolkar det resultat vi fått fram som att föreningarna idag blir en mellanhand för företagen och vad de är ute efter. Föreningarnas möjlighet att kunna erbjuda nya kontakter till sponsorerna, till andra företag eller föreningens medlemmar, är något unikt de borde framhäva i förhandlingar om sponsoravtal. Vi ser det som att ett av föreningarnas stora intressen borde bli att erbjuda företagen möjlighet till större nätverk och genom det nya, eller bredare, målgrupper.

Idrottsföreningarna gärna tar idéer från mer framgångsrika föreningar, både inom samma idrott men även från andra sporter. Det kan skapa likheter inom föreningarna i de så kallade organisationsfälten som föreningarna tillsammans bildar. (DiMaggio & Powell 1991b, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 296). Ett tydligt exempel på det här är Hammarby bandy som inte driver något eget samhällsprojekt idag men har sett vilka positiva effekter det fått för Hammarby fotboll att arrangera Samhällsmatchen. Detta tyder enligt nyinstitutionella teorin på en form av imiterande isomorfism. (ibid) Skulle Hammarby bandy arrangera något liknande event, fast efter sina förutsättningar, hoppas de kunna uppnå samma legitimitet som den stora och framgångsrika föreningen Hammarby fotboll. I det här fallet kan man se att Hammarby bandy använder sig utav imiterande isomorfism då de idag inte arbetar med något liknande projekt och, som vi tolkar det, känner en viss osäkerhet kring hur de bör gå tillväga. Eftersom de sett vilka positiva effekter Samhällsmatchen fått för fotbollsföreningen kan de känna sig trygga i att arrangera något liknande.

5.3 Möjliga spännings- och konfliktområden

5.3.1 Organisering och kunskap

För att kunna konkurrera med andra föreningar och ligga i framkant utvecklingsmässigt behöver föreningar på olika sätt få in mer pengar i sin verksamhet. Gidlöf menar att det behövs ett kunskapslyft i föreningarna och kanske främst kring vad sponsring faktiskt är. Han säger att alla är intresserade av idrottsrörelsen men den i sig själv måste bli bättre på att tjäna pengar

och föreningarna genom det kan få in mer kapital för att driva en bra verksamhet:

Idrottsföreningarna ligger mil efter företagen, om du tittar generellt. Idrottssverige består av ideella krafter och det får man inte glömma. Jag tycker att RF och andra förbund måste ta sitt ansvar och se till att skapa en plattform där föreningarna kan ta fram en modell för att de ska kunna skapa nytta.

Det finns ofta stora skillnader i hur de ideellt drivna föreningarna och de stora etablerade företagen drivs och organiseras. Företagen ser gärna en förening vars organisation fungerar som ett företag vad gäller arbetsuppgifter och engagemang. Under intervjuerna har respondenterna för företagen visat förståelse för att föreningarna i många fall inte är lika professionella som dem vilket gör att det inte skapas stora konflikter kring ämnet. Gidlöf och de andra respondenterna nämner att det viktigaste för dem är att avtal som skrivits följs och säger:

Om vi sponsrar någon kan vi göra avdrag för sponsringskostnaden men om det vi har avtalat inte blir av så gör vi fel gentemot skattemyndigheten. Vi kan inte göra avdrag för att vi skulle sponsrat en kick-off som ej sker, det skulle isåfall kosta oss 30 procent mer.

Både föreningarna och företagen är överens om att samarbeten som sträcker sig över en längre tid är att föredra. Karlsson på Volkswagen menar att det är viktigt att jobba på att skapa en relation till föreningen och att det kan leda till ett långt partnerskap tillsammans med klubben. Så här säger Gidlöf och Swedbank om hur de ser på samarbeten:

Intentionen kan vara att vi vill samarbeta över tid men vi har ingen aning om vad som händer med föreningen eller om det vi skrev i december gäller fortfarande. Vi vill inte låsa in oss, det blir inte bra för någon. Det skapar ingen dynamik i att bara köra på i samma mönster.

Som vi nämner tidigare vill föreningarna helst skriva avtal som sträcker sig över tre år. Det underlättar enormt för dem att slippa omförhandla från år till år. Samtidigt kan de arbeta med att utveckla föreningen under lugnare former om de vet att kapital kommer in ett visst antal år framöver.

5.3.2 Varumärke och negativ publicitet

Samtliga föreningar säger att de inte skulle välja att förknippas med något som inte går i linje med deras värderingar och i slutändan skulle kunna påverka idrottens värdegrund. Respondenterna menar att samarbeten med spelbolag ibland kan uppfattas motsägelsefullt gentemot vad idrotten står för, men eftersom Svenska Spel är statligt ägt och är bland annat huvudsponsor till svenska innebandyförbundet och svenska bandyförbundet bidrar de också till att idrottsrörelsen går runt. McCann i Alvik basket säger:

Vi skulle såklart ha en diskussion om ett spelbolag skulle vilja sponsra Alvik, men jag har svårt att se att vi tackar nej eftersom Svenska Spel är en stor del av den svenska idrottsrörelsen. Skulle vi samarbeta med spelbolag måste de dock gå in med mycket pengar annars är det inte värt risken. De måste också uppfylla alla kriterier och ha en svensk licens.

I Hammarby är frågan om spelbolag som sponsorer inte aktuell då Svenska Spel är anknutna till bandyförbundet som sponsor vilket gör att de inte får samarbeta med andra spelbolag. En sådan reglering gör att eventuella spänningar och konflikter undviks då frågan inte ens är uppe för diskussion. Sedan kan säkert frågan om Svenska Spel är en legitim sponsor diskuteras men eftersom det redan är beslutat på förbunds nivå kommer inte frågan ner till föreningarna.

Något som kan bli problematiskt i ett samarbete är om föreningen eller företaget förknippas med negativ publicitet. Karlsson berättade att Volkswagen under förhandlingarna med de tre stora fotbollsklubbarna i Stockholm, AIK, Hammarby och Djurgården, gärna ville skriva med i avtalen att de som sponsor kunde dra sig ur om det skulle uppstå situationer med läktarvåld osv. Samtidigt som förhandlingarna pågick kom diskussionen om "Dieselgate" upp, där Volkswagen blev beskyllda för att ha manipulerat med hur mycket avgaser bilarna släpper ut:

Det svängde över till om det va de som ville kopplas ihop med vårt varumärke istället för tvärtom vilket visar att man måste vara ödmjuk och försiktig för det kan hända mycket saker och detta har gjort att vi har blivit mer ödmjuka som varumärke.

Gidlöf poängterar att det är viktigt för föreningarna att tänka igenom vilka företag de väljer att samarbeta med då det kan påverka samarbeten med andra sponsorer då alla företag kanske inte är beredda att associeras med varandra. Han menar att Swedbank absolut tittar på vilka företag en potentiell förening samarbetar med sedan tidigare. Att vara exklusiv sponsor inom sin bransch är inte alltid lika viktigt när det handlar om lokala samarbeten då syftet kanske till stor del är att stötta en mindre förening ekonomiskt för att den ska överleva.

Under intervjun med Dohlwitz berättade han om en situation där medlemmarna i föreningen sa ifrån gällande hur föreningen hanterade en specifik situation. Föreningen hade ett samarbete där ett företag fick ringa från föreningens medlemsregister, vilket inte uppskattades av alla medlemmar:

Det var medlemmar som sa ifrån vilket gjorde att vi avbröt samarbetet. Tio av 2000 medlemmar var missnöjda, vilket gav rubriker i lokaltidningen och det är väldigt negativt. Visar medlemmarna, även om det var en liten grupp, så tydligt missnöje medförde det stora konsekvenser och föreningen var tvungen att agera.

Samtliga respondenter är överens om att negativ publicitet är något som kan påverka ett samarbete negativt men att bra kommunikation kan lösa en eventuell konflikt. Det kan sedan i förlängningen också göra att aktörerna får en starkare relation än innan som gynnar dem båda.

5.3.3 Sammanfattning av möjliga spännings- och konfliktområden

Respondenterna anser att den största risken för konflikt ligger i förhandling om avtal. Företagen hävdar att föreningarna ligger långt efter vad gäller kunskap och erfarenhet kring sponsring överlag. Det kan leda till att företagen drabbas ekonomiskt eller att avtalen bryts för att det som avtalats inte hålls. Företagen är samtidigt medvetna om att många föreningar inte har samma kunskap och arbetskraft vilket gör att spänningar som skapas i de flesta fall inte leder till

konflikter. När det gäller längd på avtal är samtliga respondenter överens om att de vill ha långa samarbeten. Det som skiljer aktörerna åt är att företagen gärna omförhandlar inför varje ny säsong medan idrottsföreningarna gärna ser att treårskontrakt skrivs direkt. Då aktörerna har olika intressen i ett samarbete kan det också uppstå spänningar kring hur det kapital företagen sponsrar med ska fördelas. Företag vill gärna öronmärka pengar till exempelvis samhällsprojekt samtidigt som föreningen kanske anser att de vill satsa på den sportsliga utvecklingen och prestationen.

För samtliga respondenter är varumärket och vad organisationen står för viktigt. Därför kan spänningar och konflikter skapas om en förening skulle börja samarbeta med ett företag som medlemmar eller föreningens andra sponsorer inte vill kopplas samman med. Respondenterna för föreningarna nämner dock att frågan om samarbeten med spelbolag, som kan anses kontroversiellt, regleras på förbunds nivå vilket gör att de slipper fatta ett beslut i just den frågan. Negativ publicitet är något som också kan skapa en konflikt mellan parterna. Varken föreningarna eller företagen vill förknippas med negativ publicitet från den andra parten men de är överens om att relationen mellan dem stärks om de stöttar varandra i svåra situationer. Följs inte det parterna kommit överens om skapar det en spänning som kan leda till en konflikt och som gör att avtalet bryts. Kommunikation är därför väldigt viktigt både innan avtal skrivs samt om någon oönskad händelse skulle ske under tiden avtal gäller.

5.3.4 Analys av av möjliga spännings- och konfliktområden

Företagen menar att föreningarnas brist på kunskap kring sponsring kan vara avgörande för om en konflikt uppstår eller undviks. Vi är eniga med Gidlund när han säger att varje förbund bör ta större ansvar i att hjälpa föreningarna. Vi tror att arbetet kring sponsring skulle underlättas i många föreningar om de fick tydligare riktlinjer och utbildning i ämnet. Hade föreningarna haft lite mer kunskap kring hur de ska organisera sig gällande sponsring hade de kunnat "utnyttja" företagen bättre och låtit dem vara drivande i att organisera projekten och sparat mer på egen arbetskraft. En beroende- och maktrelation skapas enligt (Blomquist & Jacobsson 2002, s. 23) om företag ser föreningar som mindre kompetenta i sitt arbetssätt gentemot sponsorer samt att de som företag redan har ett starkt varumärke och kapital som föreningarna vill ha. Maktövertaget kan däremot skifta när föreningar skapar sig ett sammanhang som lockar många sponsorer, vilket kan ske när föreningar arbetar med affärsnätverk eller samhällsprojekt.

Respondenterna menar att de flesta konflikter undviks genom att skriva avtal. Regleringar och avtal inom olika förbund gör också att spänningar kring frågan om spelbolag minskar. För att undvika att de spänningar som finns utvecklas till konflikter, är det viktigt att avtalen som skrivs mellan aktörerna följs annars kan innebära att företaget som sponsrar kan drabbas ekonomiskt. Innan avtal skrivs pågår förhandlingar mellan aktörerna där båda vill främja sina egna intressen. När dessa intressen samverkar och grundas på bådass intressen fattas beslut och ett avtal skrivs. (March & Simon 1993) Föreningarna ser inte idrottsrörelsens samarbete med Svenska Spel helt problematiskt då de efter många års samarbete med idrottsrörelsen har blivit legitimerade i sin roll som sponsor. Andra spelbolag kan ses som mer problematiska att samarbeta med men i flera idrotter behöver inte föreningarna ta ställning till den frågan då det regleras högre upp i förbunden. Det blir extra tydligt att företagen har makten när föreningarna sänker sina krav på långsiktiga samarbeten då föreningarna hellre skriver ettåriga avtal med en sponsor än att det inte blir något samarbete alls. Som vi nämner har aktörsperspektivet en stark koppling till makthanteringen mellan dessa aktörer, men vi ser dessutom starka samband i att de ändå väljer att kompromissa och söka en samverkan mellan varandra trots att allas intressen inte helt går ihop. (March & Simon 1993)

Föreningarnas tro om att sportsliga framgångar bidrar till ökat intresse från sponsorer stämmer inte överens med de svaren vi får från respondenterna för företagen. Företagen i denna studie har påvisat att sportsliga framgångar inte har någon betydelse för om de vill ingå samarbete eller inte. Den enda som stack ut lite i sitt resonemang var Sandell på Kosa Sport som menade att de ser en ökad försäljning ner i ungdomsleden om stora profiler och framträdande spelare exempelvis bär deras utrustning. Föreningarna är beroende av kapital men kan inte tacka ja till vilka samarbeten som helst. De behöver tänka igenom vad som skulle kunna vara känsligt för att undvika missnöje från medlemmar och andra sponsorer. Att ingå samarbete med en kontroversiell sponsor kan skapa konflikter som leder till att andra avtal bryts och genom det förlorar föreningen kapital och i vissa fall sina värderingar. Frågor gällande exklusivitet kan också skapa konflikter där företag kan välja bort ett samarbete på grund av en annan samarbetspartner. Som March och Simon (1993) nämner så är det svårt att ta rationella beslut utan att påverkas av personliga känslor, vilket vi tror att idrottsföreningar gör. Idrott handlar väldigt mycket om känslor och det är många som arbetar ideellt för att dem brinner för föreningen och idrotten. Som vi nämner tidigare framställs företagen som mer rationella och att de inte styrs lika mycket av känslor utan ser mer vad de kan få ut av ett samarbete.

Idrottsföreningarna måste därför vara noggranna i sina val av sponsorer och tänka mer på hur samarbetet uppfattas utåt än att det ger kapital till verksamheten.

Negativ publicitet kan kopplas till både företag och föreningar, vilket gör att den andra aktören i samarbetet måste ta ställning till om de vill fortsätta ingå i samarbetet om det skulle uppstå en sådan händelse. Det visar att maktövertaget kan skifta om företaget eller föreningen får problem. Det skulle kunna vara att supportrar i en förening missköter sig eller att en samarbetspartners fabrik gör något ett lokalt kontor inte kan påverka. Vissa händelser kan vara svåra att förhindra vilket kan bidra till konflikter om parterna inte har en stark relation med en bra kommunikation. Vi tolkar det som att det finns bra och givande samarbeten trots vissa spänningar och brist på kunskap. Varför fortsätter exempelvis sponsorer sponsra stora klubbar trots risken för negativ publicitet eller trots att mindre föreningar ofta är dåligt organiserade. Spänningen uppstår inte alltid mellan företagen och föreningarna utan ofta kan föreningen slitas mellan olika logiker, att bedriva en ideell verksamhet samtidigt som de behöver ha ett kommersiellt tänk för att få in kapital. Det kan leda till att föreningarna behöver löskoppla sig för att både behålla idrottens värden men samtidigt få in pengar som behövs för att driva verksamheten. Trots att Hammarby drivs som ett IdrottsAB och Alvik som en ideell förening arbetar båda föreningarna på liknande sätt kring organisering av sponsoraktiviteter. Organisationsformen föreningen har, alltså ideell förening eller IdrottsAB, visar sig i det här fallet inte ha någon betydelse för hur de organiserar sig i arbetet med olika projekt som främjar sponsring. Vi ser att affärsnätverk och samhällsprojekt har blivit något som de flesta föreningar anammat då det visat sig vara framgångsrikt. Precis som DiMaggio och Powell (1991b, se Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s. 296) nämner är det ofta något som sker inom organisationsfält.

5.4 Makt- och beroendeförhållande mellan aktörerna

5.4.1 Aktörernas maktpositioner

Som framkommit tidigare i studien värderar samtliga företag föreningars samhällsengagemang men har olika krav på hur föreningarna ska arbeta med det. Sandell på Kosa Sport säger:

Ett projekt som en av våra samarbetspartners, Bollnäs Bandy har, är en skola eller ett projekt i Etiopien. Det är ett mervärde

för oss då våra produkter kan förknippas med en sådan sak, det är jättepositivt. Annars vet jag ingen av de föreningarna som har något liknande men såklart har de stadgar att leva upp till men det har inte vi exakt koll på.

Volkswagen och Swedbank däremot kräver att de idrottsföreningar de samarbetar med engagerar sig för att arbeta med olika samhällsprojekt. Resultatet visar att påtryckningar från samhället gör att både föreningar och företag måste arbeta mer med exempelvis integrering och jämställdhet. McCann på Alvik Basket beskriver att det skapas en slags makt för föreningarna i förhållande till företagen, han säger:

Idrottsföreningar är de i samhället som kan mobilisera mest kraft för att förbättra samhället och det är en skyldighet vi har. Idrottsföreningar, och kanske basketen framförallt, är väldigt bra på att arbeta med integration.

Sjöberg på Hammarby bandy menar att ju mer föreningarna har att erbjuda företagen desto större chans har de till bättre samarbeten. Han nämner dessutom att Hammarby som varumärke lockar många supportrar vilket bidrar till uppmärksamhet från sponsorer då de gärna vill kopplas samman med starka varumärken. Resultatet visar att alla föreningar är beroende av kapital för att kunna driva sin verksamhet. Samtliga respondenter som deltagit i studien är överens om att sponsorerna på grund av sitt kapital innehar en stor makt. Karlsson på Volkswagen säger:

Vi är ute efter att få en lokal förankring, hjälpa till att stötta och för oss som återförsäljare ska man vara där vi tror att vårt varumärke kan expanderas, vilket är där våra kunder är.

Föreningarnas makt ligger i den stora målgrupp de har, där både dam, herr och ungdom ingår, och som företagen vill ha tillgång till. De idrottsliga värden som redan finns, och som förstärks av samhällsengagemang och affärsnätverk, intresserar företagen. Gidlöf på Swedbank menar att samhällsengagemanget är en ny typ av sponsring och ju fler föreningar som förstår vilket samhällsvärde de kan skapa kan lättare hitta nya sponsorer. Han menar samtidigt att föreningarna kan stärka sin maktposition genom att koppla sin verksamhet till FN:s

hållbarhetsmål. Det skulle underlätta för föreningarna i förhandling om de kunde presentera sitt arbete på ett tydligare sätt för företagen.

5.4.2 Aktörerna är beroende av varandra

De föreningar vi har intervjuat är överens om att de i dagens läge inte har kommit till den nivå där de kan välja bort sponsorer. Kontroversiella sponsorer som har nämnts under intervjuerna är exempelvis spelbolag och McDonalds och alla tre föreningar uttrycker att de skulle ha svårt att tacka nej till ett samarbete med dem och menar att det finns “värre” sponsorer att kopplas samman med. Det gör att företagen besitter resurser som föreningarna är beroende av och på grund av det innehar de en hel del makt när det kommer till föreningens behov av kapital. Karlsson nämner att när det gäller sponsring på lokal nivå, handlar det ofta om att stötta föreningar medan det på högre nivåer handlar om att kunna påverka på ett större plan genom sin sponsring. McCann på Alvik Basket nämner samarbetet med Swedbank, där det framkommit att de har tvättat pengar och att det tåls att tänka på för vidare samarbete. Samtidigt menar McCann att det lokala kontoret i Bromma inte har någon koppling till den “konflikten” vilket gör att samarbetet fortsätter som tidigare.

Under intervjun med Gidlöf berättar han att Malmö FF, en av Sveriges mest framgångsrika fotbollsklubbar, har södra Sveriges största affärsnätverk med ca 700 medlemmar och säger:

Det är ingen idé att försöka göra affärer i Malmöregionen om du inte är med i deras nätverk. De har lyckats skapa helt unika saker, de pratar inte så mycket om hur det går för MFF, det är affärsnätverket som är det intressanta. Vissa sponsrar bara för att få vara en del av affärsnätverket.

Gidlöf fortsätter med att säga att föreningar i allmänhet borde bli bättre på att strukturera sina verksamheter på det sättet. Samtidigt är han medveten om att det är ideella krafter som styr och att väldigt många föreningar inte har råd att anställa personal. På samma sätt menar McCann att Alvik som förening kan bidra till att företag kan knyta nya kontakter och sprida sina tjänster till potentiella kunder genom sponsornätverken. Han tror att det ger ett mervärde som är värt att betala pengar för. Att bara synas med en skylt i hallen tror han inte är lika intressant längre. Nätverken blir något unikt idrotten kan erbjuda företagen och lyckas föreningar skapa något så

stort som Malmö FF, har de satt sig i en riktigt bra position när de kommer till att företag vill samarbeta och förknippas med föreningen. Karlsson på Volkswagen nämner att det blev väldigt tydligt att maktförhållandet svängde under pågående förhandling beroende på vilken av aktörerna som förknippades med negativ publicitet. Han menade att den aktör som hamnade i blåsväder direkt blev mer ödmjuk och beroende av den andra parten. Karlsson nämner också Malmö FF, tillsammans med Östersund, är de föreningar som ger mest Tv-tid av de svenska lagen. Deras framgångar internationellt har gjort att deras matcher visats mycket på TV. Företag som är ute efter exponering internationellt eller som Volkswagen, där fabriken mäter deras insatser efter hur mycket uppmärksamhet de får i media, vill gärna sponsra en sådan förening eftersom de direkt kan se ett resultat av de pengar de stoppat in och hur mycket de fått tillbaka.

5.4.3 Sammanfattning av makt- och beroendeförhållandet mellan aktörerna

Maktpositionen är viktig för samtliga aktörer när beslut ska fattas och när avtal ska skrivas. Företagens makt ligger i att de har ett starkt varumärke, kapital och resurser som föreningarna är beroende av. Genom att sponsra idrottsföreningar bidrar företag till att ungdomsidrotten kan utvecklas samt att de kan möta samhällets krav på högre engagemang kring jämställdhet och integration på ett bra sätt. Föreningarnas makt, enligt dem själva, ligger i hur de presterar sportsligt och till viss del det samhällsengagemang de står för. Företagen menar dock att om föreningarna skulle fokusera mer på att koppla sin verksamhet till exempelvis FN:s hållbarhetsmål skulle deras maktposition i förhandling kring avtal förstärkas. I resultatet framkommer även att föreningarna genom att skapa nätverksträffar kan erbjuda företagen något utöver exponering på exempelvis arenan. Att driva ett framgångsrikt nätverk som Malmö gör, skapar ett nytt motiv för företagen att sponsra då det blir en nackdel för företagens utveckling att inte vara med. Två av tre respondenter för företagen uttrycker att de ställer krav på föreningarna gällande samhällsprojekt och anser att maktförhållandet är underliggande mellan aktörerna. Aktörerna är beroende av varandras tjänster vilket betyder att om någon av dem skulle förknippas med negativ publicitet finns det risk för att relationen försämras och det kan leda till att avtal bryts. Därför är det viktigt att vara ödmjuk då den ena parten är mer beroende av den andra under svåra tider.

5.4.4 Analys av makt- och beroendeförhållandet mellan aktörerna

Volkswagen och Swedbank är i sin position så pass starka företag att de kan ställa vissa krav på föreningar de vill samarbeta med. Vi ser ett mönster utifrån den nyinstitutionella teorin där föreningarna anammar liknande institutionaliserade idéer, som att arbeta med samhällsprojekt. Det visar sig i att trots att föreningarna vill främja den idrottsliga delen så läggs allt mer tid och pengar på att arbeta med samhällsprojekt. På så sätt, precis som nyinstitutionella teorin beskriver, legitimerar sig företagen då de tar till sig av institutionaliserade normer och värderingar från samhället. (Meyer & Rowan 1977) Det kan också kopplas till aktörsperspektivet då detta ofta kräver en del kompromisser. Genom att som sponsor sätta krav agerar dem utifrån en maktposition där företagen utnyttjar föreningens svagheter samtidigt som de kan använda föreningens styrkor till sin fördel. (March & Simon 1993)

I lokala samarbeten kan sponsorer ha överseende med att föreningarna inte har resurser att organisera sig lika professionellt som företag. Blomquist och Jacobsson (2002, s. 23) beskriver att resurser kan användas i ett försök att skapa en maktposition gentemot mindre aktörer. Resurser som nämns är ett starkt varumärke, kapital och erfarenhet vilket ofta kan likställas med den makt företagen sitter på. Genom att företag söker föreningar som struktureras som företag ser vi att maktövertaget lätt kan skifta. Makten som företagen har nu med sin kunskap, erfarenhet och kapital kan komma att trappas ner om föreningar utvecklar sin organisation med utbildad personal som har större kunskap kring vad de kan kräva av företagen vid förhandling. Vi tror att det kan leda till att maktbalansen utjämnas. Det visar också att maktövertaget kan skifta och hur lätt maktpositionen kan ändras efter intresse och förutsättningar. Karlssons resonemang visar att många stora fotbollsföreningar sitter i en maktposition där de kan välja vilka företag som får synas tillsammans med dem, då företagen i vissa fall är beroende av en stor publik. Framgångar på den nivån kan ge företag enorm exponering och de pengar de investerar i föreningen kan mätas i hur mycket Tv-tid de får. Samtliga föreningar tror att sponsorer bryr sig om den sportsliga delen för att vilja sponsra, men vi tror mer att de handlar om att ju mer supportrar en föreningar har desto mer exponering får en sponsor ut. Det handlar inte om hur bra laget är utan om hur många det är som tittar och det kan vara bra att vara medveten om det. Att som Malmö FF driva ett så stort nätverk som företag vill vara en del av visar att de har kommit väldigt långt i sin utveckling. Samtidigt är de en förening som spelar många stora matcher utomlands och kan ge företag väldigt stor exponering i media. Organisationsformen är ideell förening men de har en organisation som drivs som ett företag.

De föreningar vi valde att intervjua har inte den mediabevakning i varken svenska eller internationella medier, vilket gör att de inte i samma utsträckning lockar sponsorer som är ute efter att synas på det sättet. Det betyder att framgång till viss del kan vara avgörande för om sponsorer vill ingå i ett samarbete eller inte, vilket vi också hade en tanke om innan studiens genomförande.

Det finns en makt- och beroendesituation mellan företag och föreningar där de utnyttjar varandra för att främja sina egna intressen. Idrottsföreningar besitter möjligheten att skapa tillfällen för företag att knyta nya kontakter och främja sin verksamhet medan detta skapar nytt kapital till föreningen. Makten har tidigare till stor del legat hos företagen vilket gjort att föreningarna har behövt anpassa sig och utveckla sin verksamhet för att attrahera företagen, med exempelvis ökat samhällsengagemang. Har föreningen stor kunskap kring hur de ska använda sig utav samhällsprojekt, nätverksträffar och resurser kan de ställa högre krav på företagen i förhandlingar. Vi ser dock att maktövertaget liksom beroendesituationen kan skifta mellan aktörerna beroende på omständigheter runt omkring.

6. STUDIENS SLUTSATSER

Kopplat till studiens syfte vill vi presentera de slutsatser vi kommit fram till gällande parternas främsta intressen i ett sponsringssamarbete och eventuella spänningar som kan leda till konflikter.

I resultatet ser vi tydligt att de företag och föreningar som deltagit i studien har olika intressen när de ingår i ett samarbete och att det har förekommit situationer där spänningar har behövt redas ut. De främsta intressen som framkommit i studien är att föreningarna vill få in kapital till sin idrottsliga verksamhet medan sponsorerna vill stärka sina varumärken. Aktörerna har sedan två gemensamma intressen, samhällsengagemang och nätverksträffar. Samhällsengagemanget blir viktigt för idrottsföreningar då det dels gynnar samhället samtidigt som det i många fall är ett krav från sponsorer. Ur sponsorns synvinkel ger samhällsengagemang den legitimitet som stärker deras varumärke.

Vi kan konstatera att det finns en del spänningar men att de flesta avstyrs med hjälp av avtal innan det skapas en konflikt mellan parterna. Aktörerna är däremot inte helt eniga gällande längden på avtalen då företagen gärna vill omförhandla inför en ny säsong medan föreningarna vill skriva på längre, helst tre år långa, kontrakt direkt. Negativ publicitet är något som kan skapa spänningar och konflikter då varken företagen eller föreningarna vill förknippas med det. Det kan också vara en bidragande faktor till att maktpositionerna lätt kan skifta. En annan eventuell konflikt är styrande av kapital. Då föreningarnas främsta intresse är få in kapital för att främja sin idrottsliga verksamhet och företagen i många fall vill att pengarna ska öronmärkas till någon form av samhällsengagemang kan detta leda till en konflikt om aktörerna ej kommer överens. Kommunikationen mellan aktörerna blir på många sätt nyckeln till att hitta kompromisser som gynnar båda parter i samarbetet.

Sammanfattningsvis kan vi se att aktörernas intressen i ett sponsorsamarbete skiljer sig åt samtidigt som de är beroende av varandra. Vi kan konstatera att idrottens demokratiska värden och företagens kommersiella intressen ibland kan skapa spänningar, och i vissa fall konflikter, som gör att aktörerna har svårt att fatta beslut. Aktörerna kan ställa krav beroende på vilken maktposition de befinner sig i, och i denna studie har företagen visat sig vara mer dominant.

Enligt föreningarna själva ligger deras makt i hur de presterar sportsligt medan företagen menar att sportsliga resultat spelar mindre roll och att föreningarna borde satsa på att organisera sitt arbete kring sponsring mer likt företagen. Maktövertaget kan skifta när föreningen skapar sig ett sammanhang som lockar många sponsorer vilket kan ske när de jobbar med just samhällsprojekt. Kan föreningarna höja sin standard på verksamheten kan de också höja sina egna krav på de sponsorer de väljer att samarbeta med. Ökad kunskap kring sponsring är otroligt viktigt då det stärker föreningarnas maktposition som i längden kommer vara avgörande för deras överlevnad. När maktbalansen utjämnas skapas förutsättningar för ett jämlikt givande och tagande vilket förhoppningsvis leder till ett framgångsrikt samarbete för båda parter.

7. TRENDER OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Företagen upplever att många föreningarna ligger långt bakom dem vad gäller förhandlingar kring avtal och kunskap kring sponsring i största allmänhet. Då det framkommit att föreningarna är beroende av företagets kapital för att driva verksamheten ser vi att föreningarna skulle gynnas av att få ökad kunskap om hur de kan koppla sin verksamhet till exempelvis FN:s hållbarhetsmål. Det skulle underlätta deras arbete med att skapa tydliga kopplingar mellan sin verksamhet och de mål företag idag bedöms utifrån. Kan föreningarna hjälpa företagen att uppnå vissa av de krav de har på sig kommer företagen antagligen vara beredda att betala pengar för det.

För vidare forskning i ämnet hade det varit intressant att gå djupare in i de specifika spänningar som har nämnts. Genom arbetet med studien fick vi en bild av vilka spänningar och konflikter som kan finnas och det hade varit intressant att titta närmare på hur dessa hanteras. Hade en mer omfattande studie med fler respondenter gjorts, skulle även fler likheter och skillnader mellan ideell förening och IdrottsAB konkretiserats även om inte resultatet kan generaliseras.

KÄLLFÖRTECKNING

- Alvik Basket. (2017-08-21). *Klubben*. <http://www.alvikbasket.nu/Klubben/> [2019-04-20]
- Andersson, A. (2018-02-02). *Fotbollen befäster sin position som den populäraste idrotten*. <http://www.svenskelitfotboll.se/fotbollen-befaster-sin-position-som-den-popularaste-idrotten/> [2019-04-24]
- Berglund, M. & Fransson, F. (2018). *Hållbar sponsring: En handbok för idrotten med teori, tips och inspiration*. 1. uppl. Stockholm: Birdie förlag.
- Blomquist, C. & Jacobsson, B. (2002). *Drömmar om framtiden: Beslut kring infrastruktur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bokelund-Svensson, U. (2016). *Idrottsföreningar: föreningshandbok om skatt, ekonomi och juridik*. 5. uppl. Näsviken: Björn Lundén Information.
- Broberg, I. et al. (2004). *Perspektiv på sport management*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- Coakley, J. J. & Pike, E. (2014). *Sports in society: issues and controversies*. 2 ed. London: McGraw- Hill Education.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, G. (2016-06-07). *Ordningsslagen- så funkar den*. <http://www.svenskidrott.se/Idrottsjuridik/Foreningskunskap/foreningskunskap/Ordningsslagen-safunkarden> [2019-04-29]
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Johanneshov: MTM
- Fyrberg, A. & Söderman, S. (2007-11). *Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen* (FoU-rapport 2007:5) <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/idrottens-finansiering/varumarkets-betydelse-2007.pdf> [2019-04-08]
- Fyrberg, A. & Söderman, S. (2009-10). *Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen- ett sponsorperspektiv* (FoU-rapport 2009:3) <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/idrottens-finansiering/varumarkets-betydelse-2009.pdf> [2019-04-11]

- Fyrberg-Yngfalk, A. (2014). *Sponsring ger föreningar svåra etiska problem*.
<https://centrumforidrottsforskning.se/wp-content/uploads/2014/10/SVIF-3-2014-Sponsring-ger-foreningar-etiska-problem.pdf> [2019-04-10]
- Förening.se. (u.å). *Definition av Ideell förening*. <https://forening.se/bilda/definition-av-ideell-forening/> [2019-04-11]
- Företagarna. (2017-02-01). *Avtalslagen*.
<https://www.foretagarna.se/driva-eget-foretag/juridisk-radgivning/avtalslagen/> [2019-04-11]
- Grönkvist, U. (2000). *Sponsring: Event & marketing. 1. uppl. Näsviken: Björn Lundén Information*.
- Hammarbybandy. (u.å). *Historia*.
<http://www.hammarbybandy.se/foreningen/om-foreningen/historia/> [2019-05-07]
- Hessling, V., Åsberg, M. & Roxenhall, T. (2018). Relationship commitment and value creation in sponsorship relations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(2), ss. 137-160.
- Institutet för reklam och mediestatistik. (2017-04-28). *Sponsring spränger 7-miljardersintervallen*. <https://www.irm-media.se/nyheter/2017/sponsring-spranger-7-miljardersvallen> [2019-04-11]
- Jiffer, M. & Roos, M. (1999). *Sponsorship: a way of communicating*. Stockholm: Ekerlids Förlag AB.
- Johnson, B. (2001-02-11). Aktörer, strukturer och sociala konstruktioner. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 104(2), ss. 97-114.
- Koronios, K., Psiloutsikou, M., Kriemadis, A., Zervoulakos, P. & Leivaditi, E. (2016). Sport Sponsorship: The Impact of Sponsor Image on Purchase Intention of Fans. *Journal of Promotion Management*, 22(2), ss. 238-250.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lindquist, B. (2004). *Medlem i en idrottsförening: om medlemmens rättigheter och skyldigheter*. 1. uppl. Lund: Björn Lindquist.
- Lindroth, J. (2011). *Idrott under 5000 år*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- March, J. G. (1991). How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interactions*, 6, ss.95-117.

March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. 2. ed., Blackwell Business, Oxford, 1993.

McCann, D. (2018-12-03). *Vision och mission*.
<http://www.alvikbasket.nu/Klubben/Visionochmission> [2019-04-20]

McDonalds. (u.å). *Idrott och sponsring*. <https://www.mcdonalds.com/se/sv-se/varroll/idrott-och-sponsring.html> [2019-03-28]

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), ss. 340-363.

Olofsson, F. (2010-01-12). *Historia*. <http://www.alvikbasket.nu/Klubben/Historia/> [2019-04-20]

Peng, M. W., Chen, H., Li Sun, S. & Pinkham, B. (2009). The institutions based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, Vol 23(4), 63-81.

Peterson, T. (2003). Idrott mellan folkrörelse och kommersialism. *Svensk idrottsforskning*, Vol (2), ss 60-64.

Riksidrottsförbundet. (2018-03-14). *RF och idrottsrörelsen*.
<https://www.rf.se/Undermeny/RFochsvenskidrott> [2019-03-07]

Roos, M. & Algotsson, U. (1996). *Sponsring: ett sätt att sälja*. Stockholm: Sellin & partner.

Rövik, K. A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl., Malmö: Liber.

Sportfack. (u.å). *Kosa*. <https://www.sportfack.se/sportregistret/foretag/kosa-sport-ab> [2019-05-21]

Swedbank. (u.å). *Vår sponsringsstrategi*. <https://www.swedbank.se/om-oss/sponsring/var-sponsringsstrategi.html> [2019-04-29]

Sweski. (2016-09-20). *McDonalds och skidförbundet förlänger till 2020*.
<http://www.sweski.com/mcdonalds-och-skidforbundet-forlanger-till-2020.5909245-184999.html> [2019-03-12]

Tabyfc. (2019). *Föreningens historia*. <https://u.tabyfc.se/tabyfc/sida/21807/om-klubben> [2019-05-19]

TT. (2018-12-07). *Brynäs vill dra sig ur SHL:s nya spelavtal*. <http://www.barometern.se/tt-sport/brynas-vill-dra-sig-ur-shls-nya-spelavtal/> [2019-05-07]

Volkswagen. (2019a). *Volkswagen stödjer svenskt föreningsliv*. <https://www.volkswagen.se/sv/nyheter/sponsring-och-events/folkspel-svenskt-foreningsliv.html> [2019-05-15]

Volkswagen. (2019b). *Fotboll på elitnivå. Bilpartner till Allsvenskan, Superettan och UEFA Euro2020*. <https://www.volkswagen.se/sv/nyheter/sponsring-och-events/fotboll.html> [2019-05-21]

Vwgroup. (u.å) *Vår historia börjar 1948*. <https://www.vwgroup.se/om-oss/var-historia/?nav=true> [2019-05-15]

Bilaga 1, Intervjuguide förening

ARENA-modellen

- *Association*
 - Vilka positiva värden letar ni efter i företag att samarbeta med?
 - Är det viktigt för föreningen att företagen man samarbetar med står för positiva värden? (Hur ser ni på spelbolag, McDonalds osv?)

- *Relation* - skapa bättre relationer till samarbetspartners genom sponsoraktiviteter.
 - Vilken typ av relation vill ni ha med era samarbetspartners?
 - Har ni haft några sponsoraktiviteter vilka isåfall?
 - Har de fungerat bra eller har något varit problematiskt?

- *Exponering* - reklam på kläder, i matchprogram eller på arenor för att få fram rätt budskap.
 - Vilka är de mest populära sätten för företag att marknadsföra sig hos er?

- *Närvaro* - Vilka möjligheter att synas erbjuder vi som förening?
 - I vilka kanaler kan ett företag synas med bild och video?
 - Vilka drivkrafter är vi starkast i?

- *Affär* – Hur kan ni hjälpa sponsorer öka sin försäljning?
 - Finns det möjligheter till sällsamarbeten med andra sponsorer?

Nyinstitutionell teori

- *Löskoppling*
 - måste man ibland frångå (löskoppla) den formella strukturen, vad man säger att man står för och ska göra, och gör det att man arbetar mer med en informell struktur?
 - Kan vissa uttalade arbetssätt frångås för att nå ett mål på ett lättare sätt? Kan man som förening frångå vissa uttalade regler som idrottens värderingar för att få ihop ett bra samarbete med en sponsor?

- *Legitimitet*
 - Hur viktigt är det för föreningen att ta till sig av vad samhället runtomkring anser om institutionaliserade normer eller idéer. (ex. jämställdhet, miljö, integration) för att vara legitim som förening?
 - Kan legitimitet och vad klubben står för (jobba med viktiga samhällsfrågor) vara viktigare än hur lagen presterar sportsligt för att locka sponsorer? (Känns som att det är viktigare idag än förr)
 - Är det viktigt för föreningen att era samarbetspartners har liknande värderingar som er?

- *Isomorfism* - organisationer inom samma fält tenderar att likna varandra.
 - Behöver man som förening följa vissa krav som ställs gällande sponsring och vilka kan de vara? (Spelbolag)
 - Imitera andra föreningar för att bli lika framgångsrika? Hur mycket tittar man på hur andra föreningar jobbar?
 - Jämför man med andra föreningar inom samma idrott eller finns det andra idrotter som man försöker efterlikna?
 - Personal som anställs har liknande utbildning, gör det att många organisationer arbetar med sponsring på samma sätt?
 - Finns det olika nätverk för att hålla kontakten/ få inspiration från andra?

Bilaga 2, Intervjuguide företag

Inledande frågor

- Berätta lite om hur synen på sponsring ser ut för företaget som helhet?
 - Vad vill ni uppnå med ett sponsringssamarbete?
- Hur långa avtal med föreningar vill ni ingå, vad är optimalt för er?
- Varför är det viktigt att sponsra en förening och idrotten i Sverige över lag?
- Tidigare forskning har visat att företag oftast är överordnade idrottsföreningar i samarbeten. Hur ser du på det ”maktförhållandet” och håller du med?

ARENA-modellen

- *Association* - skapa unika associationer för att kunna kommunicera med er målgrupp, målet för företaget är att de ska associeras med de positiva värden som finns kring idrott i allmänhet eller i en specifik idrott.
 - Vilka positiva värden ser du i föreningar ni har valt att sponsra?
 - Vilken syn på ert företag/varumärke/produkt vill ni förmedla med samarbetet?
- *Relation* - skapa bättre relationer till samarbetspartners genom sponsoraktiviteter.
 - Vilken typ av relation vill ni ha med era samarbetspartners?
 - Har ni arrangerat/deltagit på några sponsoraktiviteter? Hur har upplägget sett ut och hur har det fungerat?
 - Finns det något föreningar över lag kan bli bättre på i samarbeten?
 - Ges feedback parter emellan på hur samarbetet kan förbättras?
- *Exponering* - reklam på kläder, i matchprogram eller på arenor för att få fram rätt budskap.
 - På vilket sätt vill ni synas hos föreningarna för att få bästa möjliga publicitet?
- *Närvaro*
 - Finns det kampanjer under säsongen hos föreningarna som ni som företag skulle kunna vara en del av.
 - Finns det speciella sammanhang ni vill synas i och finns det vissa speciella fysiska mötesplatser som skulle vara intressanta för er?
 - Är ni ute hos föreningarna och pratar med dem och deras medlemmar själva?

- *Affär*
 - Hur kan föreningen hjälpa sponsorer att öka försäljningen/intresset av företagets produkt eller tjänst.

Nyinstitutionell teori

- *Löskoppling*
 - Frångår ni ibland en uttalad strategi om vilka kriterier ni har för att ingå i ett sponsorsamarbete för att stötta en lokal förening?
 - Behöver ni ibland frångå den formella strukturen för att arbeta mer effektivt? (Samarbetar ni med någon förening “för att det ser bra ut” t.ex. lokalt, eller är alla samarbeten helt i linje med er vision?)
- *Legitimitet*
 - Är legitimitet något ni strävar efter i samarbeten med idrottsföreningar?
 - Hur viktigt är det för företaget att ta till sig av vad samhället runtomkring anser om viktiga samhällsdebatter exempelvis jämställdhet, miljö, integration, för att vara legitim som företag?
 - Kan legitimitet och vad företaget står för (Väljer att sponsra och stötta i vissa fall vara viktigare än hur lönsamt företaget är? (Är legitimitet viktigare än effektivitet?)
 - Är det viktigt för er som företag att samarbeta med lag/föreningar som presterar sportsligt bra resultat eller är det lika viktigt med föreningar som arbetar med viktiga samhällsprojekt?
- *Isomorfism* - organisationer inom samma fält tenderar att likna varandra.
 - Tittar ni mycket på hur andra företag arbetar med sponsring? (Imitera andra för att nå liknande framgång?)
 - Vad kan det vara för typ av företag?
 - Personal som anställs i en bransch har ofta liknande utbildning, upplever du att många organisationer arbetar på samma sätt vad gäller sponsorsamarbeten?

Motiv och drivkrafter

Det finns tre övergripande drivkrafter för företag genom att välja sponsring som metod i sin strategi:

Varumärkesbyggande

- Hur har attityderna till varumärket stärkts genom association med en förening samt hur har medvetenheten och kännedomen till varumärket påverkats?

Relationsbyggande

- Hur kan relationer mellan anställda stärkas och hur utvecklas man och behåller kundrelationer? (Relationen i ett sponsorsamarbete)

Försäljningsdrivande

- Har era sponsorsamarbeten bidragit med nya plattformar där ni kan marknadsföra er, alltså nå en ny målgrupp eller en ny region.

Det finns sex olika motiv för sponsring för företag:

Kännedom

- Upplever ni att ni genom ett samarbete med en förening har kommit i kontakt med en ny/bredare målgrupp fått kännedom om ert varumärke/produkt?

Association

- Har de föreningar ni samarbetar med värden som kan överföras på er verksamhet?

Samhällsnytta

- Hur har er roll i samhället påverkats genom att ni sponsrar föreningar som arbetar med samhällsprojekt?

Interna värden

- Hur påverkas det interna värdet (personalen) i företaget genom ett positivt och engagerat sponsorskap?

Möten

- På vilket sätt har sponsorskapet skapat nya möjligheter för möten som leder till nya kontakter?

Försäljning

- Har samarbetet ökat försäljningen av era tjänster eller produkter? Eller på något sätt stärkt ert varumärke?