

# Kontra Covid

**En kvalitativ studie om hur Allsvenska fotbollsklubbar har arbetat med sin marknadsföring under Covid-19 pandemin.**

**Av: Miran Gürses, Lucas Eriksson**

Handledare: Kjell Ljungbo

Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskap

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C med inriktning mot marknadsföring | Höstterminen 2020



# Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Kjell Ljungbo. Kjells stöd, engagemang, vägledning och genuina intresse har hjälpt att utforma studien på bästa möjliga sätt. Tack!

Sedan vill vi också rikta ett väldigt stort tack till samtliga respondenter och klubbar som ställde upp i studien, trots de rådande omständigheterna. Utan era svar och synpunkter hade denna studie inte varit möjlig och vi hoppas även att den är till lite hjälp för ert fortsatta arbete.

Slutligen vill vi rikta ett tack till våra opponenter för deras synpunkter och tips som de har delat genomgående under studiens framställning.

Trevlig läsning!

---

Miran Gürses

---

Lucas Eriksson

Stockholm, Januari 2021

# Sammanfattning

**Nyckelord:** Sociala medier, varumärke, Allsvenskan, Covid-19, relationsmarknadsföring, CSR, fotboll, krishantering.

**Syfte:** Studien syftar till att undersöka hur allsvenska klubbar hanterat Covid-19 pandemin för att bibehålla relationen till sina supportrar, bibehålla sitt varumärke samt täcka upp för de ekonomiska förlusterna.

**Metod:** Studien utgår ifrån en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod, samt ett hermeneutisk tolkningssätt.

**Teoretisk referensram:** De valda teorierna berör relationsmarknadsföring, varumärkesbyggande, CSR, krishantering, samt marknadsföring på sociala medier.

**Empiri:** Empiri har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med personer från sex (6) Allsvenska klubbar.

**Slutsatser:** Enligt den insamlade empirin och analys av detta utifrån de valda teorierna har uppsatsförfattarna kommit fram till tio (10) slutsatser. Slutsatserna är:

- Klubbarna har i första hand arbetat med sin digitala marknadsföring och sina sociala medier under pandemin.
- Klubbarna har försökt vara mer transparenta i sin kommunikation med sina supportrar.
- Pandemin har inte påverkat klubbarnas varumärken negativt gentemot klubbens supportrar.
- Klubbarnas ekonomi har påverkats negativt och det finns en osäkerhet om hur ekonomin kommer utveckla sig i framtiden.
- Klubbarna har genomfört olika typer av digitala aktiviteter för att väga upp intäktsbortfallen som pandemin medfört.
- Permittering har varit ett av sätten att minska de ekonomiska förlusterna.
- Lönesänkningar för spelare samt övriga anställda har också varit ett sätt att minska de ekonomiska förlusterna.
- Relationen mellan supportrar och klubbarnas varumärke är starkare än relationen mellan kund och andra kommersiella företags varumärken.
- CSR är något som klubbarna arbetar med och ser som en viktig del i deras arbete och utveckling. CSR-projekten är främst riktat mot barn och ungdomar.
- Humor och glimten i ögat är en viktig del av klubbarnas kommunikation. Framförallt på sociala medier.

# Abstract

**Keywords:** Social media, brand, Allsvenskan, Covid-19, Relationshipmarketing, CSR, football, crisis management.

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate how Swedish football clubs in Allsvenskan have handled the Covid-19 pandemic in terms of maintain the relationship with their supporters, maintain their brand and compensate for the financial losses.

**Method:** The method of choice is qualitative research based on semi-structured interviews as the method for data collection. The study is based on hermeneutic interpretation of reality.

**Theoretical frame of reference:** The chosen theories include relationship marketing, brand building, Corporate Social Responsibility, crisis management and social media marketing.

**Empirical data:** Empirical data has been collected through semi-structured interviews with people from six (6) different top tier Swedish football clubs.

**Conclusions:** A total of ten (10) conclusions have been drawn based on the empirical data and analysis of the theories, connected to the data. The main conclusions are:

- The main focus area during the pandemic, for the clubs has been digital marketing and their social media.
- The clubs have been more transparent in their communication with the supporters
- The pandemic has not affected the brands of the clubs in regard to the fans
- The clubs' finances have been negatively affected and there is uncertainty about how the finances will develop in the future.
- The clubs have implemented several types of digital activities in order to make up for the loss of profit that the pandemic has lead to
- Redundancy has been one way to reduce the financial losses.
- A way of minimizing economic loss has been wage cuts for players, as well as staff.

## **Begreppslista:**

**Allsvenskan** = Högsta divisionen i herrfotboll i Sverige.

**Arena-modellen** = Arbetsverktyg inom marknadsföring som används av idrottsklubbar.

**CMP** = Crisis management plan (krishanteringsplan).

**Covid-19** = SARS-CoV-2 (SARS-coronavirus-2).

**CSR** = Corporate Social Responsibility.

**Hospitality** = Kringvaror på matcherna (korv, dryck, snacks och matchprogram).

**Merchandise** = Föreningskläder och diverse produkter med föreningslogga.

**Relationsmarknadsföring** = Process att utveckla, underhålla och förbättra långsiktiga relationer genom interaktion och engagemang.

**ROI** = Return on investment (investeringsavkastning).

**Sociala Medier** = Kommunikationskanaler där innehållet skapas av de som använder medierna. (NE, u.å).

**SvFF** = Svenska Fotbollsförbundet.

**UEFA** = Union of European Football Associations.

**Varumärke** = Symbolfigur eller tecken som används av företag för att särskilja sig från andra aktörer med liknande varor och tjänster.

**51%-regeln** = I Sverige råder 51%-regeln vilket innebär att en idrottsklubb ägs till minst 51% av klubbens medlemmar. Externa investerare får max äga 49% av klubben.

## Innehåll

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Inledning.....   | 9  |
| 1.1   | Bakgrund.....  | 9  |
| 1.1.1 | Allsvenskan.....   | 9  |
| 1.1.2 | Allsvenska klubbarnas marknadsföring.....                    | 11 |
| 1.1.3 | Covid-19 pandemin och dess påverkar på fotbollen.....        | 12 |
| 1.2   | Problemformulering.....                                      | 12 |
| 1.3   | Forskningsfrågor.....  | 14 |
| 1.4   | Syfte.....   | 14 |
| 1.5   | Avgränsningar.....   | 14 |
| 2     | Metod.....   | 15 |
| 2.1   | Forskningsstrategi.....                                      | 15 |
| 2.2   | Forskningsdesign.....  | 15 |
| 2.3   | Urval.....   | 16 |
| 2.4   | Genomförande.....  | 16 |
| 2.5   | Epistemologi och Ontologi.....                               | 17 |
| 2.6   | Kvalitetskriterier.....                                      | 19 |
| 2.7   | Analysmetod.....   | 20 |
| 2.8   | Forskningsetiska riktlinjer och etiska förhållningssätt..... | 21 |
| 3     | Teori.....   | 23 |
| 3.1   | Varumärken.....  | 23 |
| 3.2   | Marknadsföring i sociala medier.....                         | 24 |
| 3.3   | Relationsmarknadsföring.....                                 | 25 |
| 3.4   | Krishantering.....   | 28 |
| 3.5   | Corporate Social Responsibility (CSR).....                   | 30 |
| 3.6   | Teorisyntes.....   | 32 |
| 4     | Empiri.....  | 34 |
| 4.1   | Mål och målgrupper.....                                      | 34 |
| 4.2   | Sociala medier.....  | 35 |
| 4.2.1 | Innan pandemin.....  | 35 |
| 4.2.2 | Under pandemin.....  | 37 |
| 4.3   | Varumärke.....   | 38 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.3.1 | Innan pandemin.....                                | 38 |
| 4.3.2 | Under pandemin.....                                | 39 |
| 4.4   | Corporate Social Responsibility (CSR).....         | 40 |
| 4.4.1 | Innan pandemin.....                                | 40 |
| 4.4.2 | Under pandemin.....                                | 41 |
| 4.5   | Krishantering och påverkan på ekonomin.....        | 41 |
| 4.6   | Överblick.....                                     | 43 |
| 5     | Analys.....  | 45 |
| 5.1   | Varumärke.....                                     | 45 |
| 5.2   | Marknadsföring i sociala medier.....               | 46 |
| 5.3   | Relationsmarknadsföring.....                       | 47 |
| 5.4   | Corporate Social Responsibility (CSR).....         | 49 |
| 5.5   | Krishantering.....                                 | 50 |
| 6     | Diskussion.....                                    | 53 |
| 6.1   | Förklarande modell.....                            | 53 |
| 6.2   | Den digitala utvecklingen.....                     | 54 |
| 6.3   | CSR och relationen mellan klubb och supporter..... | 55 |
| 6.4   | Hantering av kris och ekonomiska problem.....      | 57 |
| 7     | Slutsatser.....                                    | 59 |
| 8     | Kritik.....  | 61 |
| 8.1   | Metodkritik.....                                   | 61 |
| 8.2   | Källkritik av empiri.....                          | 62 |
| 8.3   | Teorikritik.....                                   | 62 |
| 9     | Förslag på fortsatta studier.....                  | 64 |

## Figurförteckning:

**Figur 1**, sida 10: Allsvenska klubbarnas nettoomsättning 2019.

**Figur 2**, sida 11: Antal följare klubbarna i studien har på Facebook, Twitter och Instagram , samt medlemmar i klubben

**Figur 3**, sida 30: Carrolls CSR-pyramid. Vilka motiv finns och vilka delar ingår i CSR-arbete.

**Figur 4**, Sida 33: Samspelet mellan *Relationsmarknadsföring*, *Sociala medier* och *Klubbarnas varumärke*.

**Figur 5**, sida 53: Diskussionsmodell. Förklarande modell i diskussionen.



# 1 Inledning

*I detta avsnitt kommer bakgrunden, problemformulering, forskningsfrågor, syfte och avgränsning till studien att presenteras. Bakgrunden inleds med en kort sammanfattning om vilka ämnen som bakgrunden kommer att beröra.*

---

## 1.1 Bakgrund

Bakgrunden berör ämnen som SARS-CoV-2 (Covid-19), Allsvenskan, de allsvenska klubbarnas marknadsföring och deras ekonomi. Covid-19 pandemin har lett till att restriktioner kring folksamlingar har satts upp. Detta har lett till publikfria matcher, vilket har lett till minskade inkomster för klubbarna. Entrébiljetter till matcherna står för en femtedel av intäkterna och dessa har i och med restriktionerna försvunnit, kringförsäljning på arenan under matcherna har också den försvunnit. Klubbarna använder sig utav av flera olika marknadsföringsverktyg, bland annat sociala medier, print och nyhetsutskick. Samtliga klubbar i Allsvenskan har egna hemsidor och finns på sociala medier.

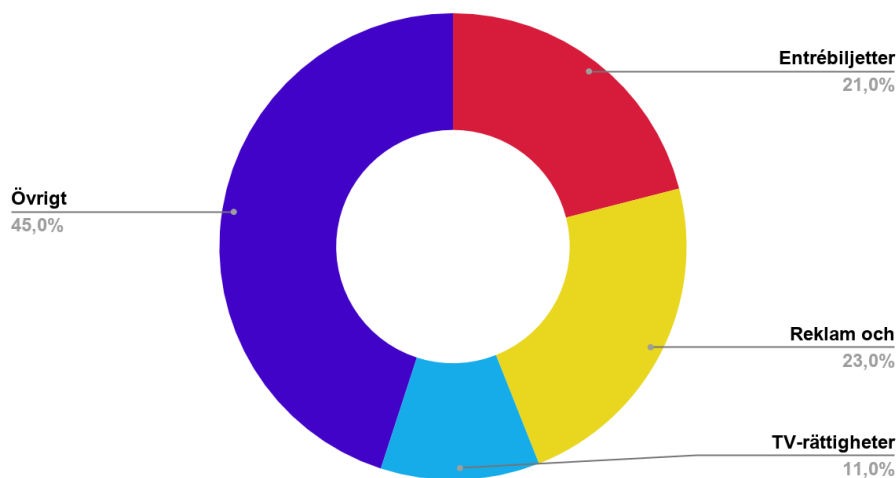
### 1.1.1 Allsvenskan

Herrallsvenskan i fotboll grundades 1924 och är den högsta divisionen i fotboll i Sverige (Europeiskfotboll u.å). Säsongen 2020 bestod serien av 16 lag runt om i landet. Allsvenskan hade säsongen 2019 ett publiksnitt på 9167 åskådare per match (Svenskfotboll u.å). Vanligtvis spelas en allsvensk säsong mellan april-november men på grund av pandemin startade säsongen 2020 i juni och sista matchen spelades i december samma år.

Den största delen av klubbarnas omsättning består av "övrig omsättning", som 2019 stod för 45% av nettoomsättningen. Detta är omsättning som kommer från spelarförsäljningar, ersättningar från Union of European Football Associations (UEFA) och egna engagemang från klubben. Reklam och sponsring stod 2019 för 23% av intäkterna och entrébiljetter stod för 21%, det vill säga en femtedel av klubbarnas intäkter kommer från entrébiljetter. Totalt omsatte de allsvenska klubbarna år 2019, 1,767 miljarder kronor (EY 2020). Folkhälsomyndigheterna (2020) kom i början av 2020 med restriktioner som innebar att folksamlingar högst fick uppnå 50 personer. Detta ledde till att de allsvenska klubbarna inte kunde ta in publik till sina matcher. I och med att restriktionerna för folksamlingar gällde för hela säsongen 2020 riskerade 15 av

16 allsvenska klubbar att avsluta säsongen med minusbelopp i det egna kapitalet. Detta är något som klubbarnas årsredovisning för 2020 kommer att utvisa. Anledningen till detta är att lagen inte bara gått miste om biljettintäkter, utan cirka 50% av de totala intäkterna har försvunnit på grund av att klubbarna inte kan sälja klubbkläder och andra kringvaror som mat, dryck och matchprogram, i samband med matchevenemangen (Bachner 2020). Även intäkterna från spelarförsäljningar minskar enligt indikationer från den internationella marknaden, samt att det pressade läget kan tvinga de allsvenska lagen att sälja spelare till underpris (ibid).

### Fördelning av nettoomsättning 2019



Figur 1. Allsvenska klubbarnas nettoomsättning 2019 (EY 2020)

Inför säsongen 2020 köpte Dplay (från och med 2021 heter tjänsten Discovery+) upp tv-rättigheterna att sända samtliga allsvenska matcher. Avtalet sträcker sig från 2020 till 2025 och är värt 550 miljoner kronor per år, som fördelas mellan Allsvenskan och Superettan. Detta är en kraftig ökning från det tidigare avtalet med TV4-gruppen som var värt 250 miljoner kronor per år. (EY 2020).

Fotbollsklubbar är beroende av sina supportrar och klubbarna i sig har börjat styras mer som kommersiella företag. De är beroende av att intäkterna kommer in för att verksamheten ska fortgå. Argyro (2014) skriver att professionella klubbar inte skiljer sig nämnvärt i sitt styrande jämfört med andra medelstora, kommersiella multinationella företag, utan klubbarna består av tillgångar som vårdas och marknadsförs med syftet att generera vinst. Därav behöver klubbarna agera som företag och behandla sina ledningsaktiviteter på liknande sätt som aktörer i andra branscher. (Argyro 2014).

### 1.1.2 Allsvenska klubbarnas marknadsföring

Samtliga klubbar i Allsvenskan har sina egna hemsidor. Utöver detta finns de även på Facebook, Twitter och Instagram där de interagerar och kommunicerar med sina supportrar. På sina sociala medier släpper klubbarna startelvor inför matcher, intervjuer med spelare och ledare, gör reklam för framtida matcher, gör reklam för klubbens profilkläder (merchandise), släpper information om spelarköp och försäljningar, låter fansen rösta på matchens spelare och mera. Klubbarna har även egna webbshoppar och fysiska butiker där de säljer produkter och profilkläder med sina respektive logotyper.

Antal följare på Facebook, Twitter och Instagram säsongen 2020, samt antalet medlemmar i klubben (endast klubbar som deltog i studien).

| <b><u>Klubb</u></b> | <b><u>Facebook</u></b> | <b><u>Twitter</u></b> | <b><u>Instagram</u></b> | <b><u>Medlemmar i klubben</u></b> |
|---------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| BK Häcken           | 22 453                 | 7 283                 | 15 200                  | 1 500                             |
| Hammarby IF         | 88 962                 | 37 081                | 114 000                 | 19 236                            |
| IFK Norrköping      | 38 324                 | 10 774                | 26 800                  | 1 500                             |
| IF Elfsborg         | 40 040                 | 8 955                 | 21 800                  | 2 450                             |
| Kalmar FF           | 23 578                 | 7 389                 | 13 300                  | 1 550                             |
| Mjällby FF          | 2 112                  | 3 448                 | 8 085                   | 800                               |

Figur 2. Antal följare på sociala medier, samt medlemmar i klubben. Källa: Facebook, Twitter, Instagram, Fotbolldirekt. [Siffrorna senast uppdaterade 2020-12-29].

En del klubbar använder sig av arbetsverktyget Arena-Modellen i sin marknadsföring för sponsorer och Thell (2015) förklarar att Arena-Modellen är ett verktyg för att visa sponsring under sina matcher och andra event. Modellen består av fem delar som klubbarna behöver ta hänsyn till vid ett sponsorskap. Dessa delar och deras betydelse är;

- *Association*: Företaget som sponsrar klubben ska genom att associeras med klubben skapa starkare band till målgruppen de vill nå. Det skapar även en ökad lojalitet till varumärket.

- *Relation:* Detta handlar om hur företagen genom att sponsra klubben kan stärka sin externa och interna relation till sina kunder, leverantörer och anställda.
- *Exponering:* Sponsorerna syns och får exponering genom eventen då besökarna ser deras logotyper. Denna exponering har ett värde.
- *Närvaro:* Omfattar de marknadsaktiviteter som genomförs av en sponsor för att kommunicera ut sitt budskap. Hur företaget aktiverar sig gentemot målgruppen som de vill nå.
- *Affär:* Handlar om det ekonomiska värdet och utfallet av sponsorskapet för köpare och för rättighetsinnehavare. (Theell 2015).

### **1.1.3 Covid-19 pandemin och dess påverkar på fotbollen**

Covid-19 pandemin har haft stor påverkan på hela världen både när det kommer till samhällsmässiga och ekonomiska frågor (KMPG 2020). Även idrotten har påverkats och har fått anpassa sig efter de rådande omständigheterna. Till en början sköts seriespel på alla nivåer inom svenska fotboll upp fram till 14 juni 2020, då helt utan publik. Folkhälsomyndigheten (2020) kom med restriktioner om att folksamlingar max får uppnå en samling på 50 personer. Svenska Fotbollsförbundet (Svff) (2020) uppdaterade 10 augusti sina riktlinjer gällande publik på matcher till att på amatörnivå tillåta publik upp till 50 personer. Allsvenska säsongen startade upp senare än planerat och matcherna spelades inför tomma läktare. Förutsättningarna för folksamlingar har under året förändrats och Sveriges regering har kommit med nya restriktioner, från och med den 20 november 2020 fick folksamlingar endast bestå av åtta personer (Regeringen 2020).

## **1.2 Problemformulering**

Covid-19 pandemin har lett till att matcherna i Allsvenskan spelas utan publik vilket i sin tur leder till att klubbarnas intäkter minskar. Enligt klubbarnas nettoomsättning 2019 stod entrébiljetterna för 21% av klubbarnas intäkter (EY 2020) och enligt Bachner (2020) går klubbarna miste om totalt 50% av sina intäkter i och med de uteblivna matchevenemangen. I detta räknas både entrébiljetter samt kringförsäljning runt matcherna av klubbkläder och andra produkter med klubbens logotyp (mer känt som merchandise) samt mat, snacks och dryck. Skulle hela allsvenska säsongen fortgå utan publik betyder det alltså en stor minskning av intäkterna. Detta betyder att klubbarna behöver kompensera den uteblivna intäkten på något

annat sätt. Klubbarna har öppnat upp för köp av virtuella biljetter till matcherna för att få in extra stöd från fans och det har även diskuterats lönesänkningar på spelare och personal runt omkring klubbarna.

Klubbarna genomgår precis som andra kommersiella företag en ekonomisk kris som behöver redas ut. Chong och Ezcarraz (1998) lyfter fram olika typer av finansiella kriser som företag och organisationer kan uppleva:

- *Dåliga kreditbeslut*
- *Överproduktion*
- *Förlust av kredit*
- *Statliga regleringar*
- *Stämningar*
- *Förlust av viktig(a) kund(er)*

I pågående situation med Covid-19 har den svenska regeringen satt upp restriktioner som påverkar evenemang och folksamlingar, det vill säga statliga regleringar (Folkhälsomyndigheten, 2020). I detta fall har fotbollsklubbarna påverkats i den mån att de inte kan ta in publik på matcherna, vilket leder till lägre intäkter och förlust av viktiga kunder.

Nilsson (2000) menar att varumärkesbyggande och varumärkets betydelse spelar en stor roll för klubbarna. Starka värden i varumärket leder till att det etsar sig fast i kundernas medvetande och bidrar till kommersiell kraft. Varumärket är en symbol som representerar olika dimensioner av värden och är till för att skilja på olika produkter och tjänster. Förtroende är en stor del av att bygga ett starkt och framgångsrikt varumärke. Varumärken förknippas med associationer, både negativa och positiva, och det gäller därför att sprida positiva budskap som gör att individer vill förknippas med varumärket. Fotboll, och andra idrotter, är dock lite speciellt jämfört med andra typer av företag när det kommer till detta, eftersom känslor är en mycket större faktor inom idrott. Idrott berör på ett djupare plan och klubbarnas varumärken har möjligheten att ge ett starkare intryck än vad andra varumärken kan göra. (Nilsson 2000).

Att marknadsföra sig är ett sätt att visa vad ens varumärke står för och vill stå för. Klubbarna behöver arbeta med sin marknadsföring i olika kanaler och på olika sätt för att sprida det positiva kring klubbens varumärke. Under pandemin behöver klubbarna finna nya sätt att fortsätta marknadsföra sig själva och sitt varumärke. De behöver även finna ett sätt att ersätta de förlorade intäkterna på och fortsatt hålla upp intresset för klubben och dess matcher. Eftersom ingen publik tillåts sker ingen kommunikation på och kring matcharenan, vilket betyder att Arena-Modellen inte fungerar som tänkt. Klubbarna behöver nya alternativ för marknadsföring och andra marknadsföringsaktiviteter och andra verktyg kan komma att behöva utnyttjas. Med hjälp av sociala medier har klubbarna en plattform att skapa en relation, hålla kontakt, informera sina supportrar och kommunicera genom. Under pågående pandemi och de problem som den medfört, är de sociala plattformarna ett verktyg för klubbarna att kommunicera med supportrarna och det finns även andra verktyg som klubbarna kan utnyttja. Klubbarna behöver marknadsföra sig och arbeta med sitt varumärke trots de utmaningar som de har möts av och kommer möta i framtiden i och med Covid-19 pandemin.

### **1.3 Forskningsfrågor**

Frågorna som denna studie ämnar undersöka och få svar på.

- *Hur har de allsvenska klubbarna arbetat med sin kommunikation under Covid-19 pandemin för att bibehålla sitt varumärke samt relationen till sina supportrar?*
- *På vilka sätt försöker de allsvenska fotbollsklubbarna täcka upp för de ekonomiska förluster som Covid-19 pandemin medfört?*

### **1.4 Syfte**

Studien syftar till att undersöka hur allsvenska klubbar hanterat Covid-19 pandemin för att bibehålla relationen till sina supportrar, bibehålla sitt varumärke samt täcka upp för de ekonomiska förlusterna.

### **1.5 Avgränsningar**

Denna studie är avgränsad till att behandla herrallsvenskan i fotboll. Klubbarna som deltog i studien är BK Häcken, Hammarby IF, Elfsborgs IF, IFK Norrköping, Kalmar FF och Mjällby AIF.

## 2 Metod

*I detta kapitel presenteras studiens metod. Detta innefattar studiens forskningsstrategi, forskningsdesign, urval, kvalitetskriterier och genomförande. Begrepp som epistemologi och ontologi kommer också att diskuteras. Metoden kommer att granskas på ett kritisk sätt i avsnitt 8.3 metodkritik.*

---

### 2.1 Forskningsstrategi

För att få svar på det studien ämnar undersöka valdes en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Kvalitativ forskning ämnar att generera teorier snarare än att pröva teorier (Bryman & Bell 2013, s. 50). Då ämnet som undersöks är ett nytt fenomen och det inte finns rena teorier om situationen anser vi att det passar bäst att arbeta utifrån en kvalitativ metod. Studien utgår ifrån ett abduktiv angreppssätt, vilket innebär att det finns inslag av både det induktiva och deduktiva inslag. Det induktiva visas i att observationer från verkligheten gjordes, för att sedan kunna generaliseras på studiens objekt (ibid, s. 34). Deduktion innebär kortfattat att utifrån teorier genomförs observationer för att komma fram till resultat. Induktion innebär tvärtom att utifrån observationer från verkligheten dras slutsatser för att bilda en generell uppfattning. Denna studie utgår som tidigare nämnt ifrån en mix av de båda angreppssätten, alltså ett abduktivt angreppssätt, för att kunna svara på det studien avser att undersöka.

### 2.2 Forskningsdesign

Semistrukturerade intervjuer är en kvalitativ metod för datainsamling där vi som uppsatsförfattare genomför intervjuer med en intervjuguide som utgår från de teman uppsatsen ämnar att undersöka (Bryman & Bell 2013, s. 475). Vid semistrukturerade intervjuer behöver inte frågorna ställas i en specifik ordning, utan frågeställaren har möjligheten att vara flexibel (Denscombe 2014, s.186). Vi arbetade utifrån en intervjuguide som bestod av 13 frågor (se bilaga 1), där det också tillkom följdfrågor utifrån respondenternas svar. Efter de två första intervjuerna tillkom det tre frågor till intervjuguiden, då vi märkte att detta var något som respondenterna lyfte i sina svar och därav var av intresse att undersöka.

## 2.3 Urval

Avgränsningen i denna studie bestod av klubbarna i herrallsvenskan säsongen 2020. Samtliga klubbar i Allsvenskan kontaktades med förfrågan om intervju. Ett klusterurval urval gjordes, vilket betyder att populationen (i detta fall klubbarna) delades in i kluster. Klubbarna delades in i två grupper utifrån klubbarnas nettoomsättning 2019 (EY 2020) med åtta klubbar i varje grupp (Christensen 2010, s.118). I den ena gruppen ingick de åtta klubbarna med den största nettoomsättningen 2019 och i den andra gruppen ingick de resterande åtta klubbarna. Mjällby AIF spelade inte säsongen 2019 i Allsvenskan, men deras omsättning året 2019 placerar dem i gruppen med de åtta klubbarna på den undre halvan utifrån nettoomsättning.

Klusterurvalet valdes för att vi antog att marknadsföringen skulle skilja sig åt för klubbar i de olika grupperna. Den ekonomiska situationen kan påverka hur klubbarna arbetar med sin marknadsföring. Klubbarna med mer pengar har möjlighet att spendera mer på marknadsföringsarbete.

De slutgiltiga respondenterna i denna studie var BK Häcken, Elfsborg IF, Hammarby IF, IFK Norrköping, Mjällby AIF och Kalmar FF. Vilket betyder att fyra klubbar från klustret med större omsättning och två klubbar från klustret med mindre omsättning deltog.

## 2.4 Genomförande

För att samla in empiri och data till denna studie genomfördes semistrukturerade intervjuer med sex allsvenska klubbar. I och med Covid-19 pandemin genomfördes intervjuerna online, via Microsoft Teams och de varade mellan 24 - 47 minuter. Klubbarna som deltog i studien var BK Häcken, Elfsborg IF, Hammarby IF, IFK Norrköping, Mjällby AIF och Kalmar FF. Intervjuerna ägde rum mellan 2020.10.19 - 2020.12.04.

För att få kontakt med klubbarna mailades personer från klubbarnas marknadsavdelning. I mailet förklarades att vi var studenter från Södertörns högskola som studerar marknadsföring och skriver vår kandidatuppsats om Allsvenskan. Till en början svarade inte alla respondenterna på mailen, vilket ledde till att vi ringde dem. Följande klubbar kunde inte delta i studien på



grund av olika anledningar; AIK, Djurgårdens IF, Falkenberg FF, Helsingborgs IF, IFK Göteborg, IK Sirius, Malmö FF, Varbergs BoIS, Örebro SK och Östersund FK.

Samtliga intervjuer spelades in med godkännande från deltagarna. En fördel med att spela in intervjuer är att fokus ligger på respondenten och dennes svar, och inte på att anteckna eller skriva ner svar under intervjuens gång (Cruz & Fill 2008). Efter intervjuerna var gjorda transkriberades dessa ner. Samtliga transkriberingar finns tillgängliga (kontakta författarna vid intresse).

Under den första intervjun kom Arena-modellen på tal och denna frågades om i efterföljande intervjuer. Corporate social responsibility (CSR) var också ett ämne som många av respondenterna lyfte och talade om. CSR handlar om att företag ska ta ansvar för sina handlingar och dess påverkan på samhället (CSRsweden 2019).

Till en början skrevs 20 frågor ner, varav sju stycken ströks då vi ansåg att dessa inte kunde kopplas till studiens teorier, vad studien avser att undersöka eller att de var för lika andra frågor. *Intervjuguiden* bestod av 13 frågor, och två frågor tillkom efter de två inledande intervjuerna (se bilaga 1). Frågorna berör hur klubbarna har marknadsfört sig traditionellt, hur de ser på sitt varumärke, hur de ser på och använder sig av sociala medier, hur de har hanterat den ekonomiska situationen och hur de har arbetat med sin marknadsföring under pandemin. Intervjuerna började med att respondenten fick presentera sig med sitt namn, position samt hur länge personen hade arbetat i klubben och gick sedan vidare till frågorna kring studien.

## **2.5 Epistemologi och Ontologi**

*Epistemologi* är kunskapsteori och handlar om hur vi kan veta vad kunskap är och hur vi kan nå kunskap. Två huvudinriktningar inom epistemologin är rationalismen och empirismen. Enligt rationalismen uppnås kunskap genom tankeverksamhet och enligt empirismen uppnås kunskap genom erfarenheter och egna uppfattningar (Wadenstrom 1 u.å). Denna studie är mer kopplad till empirismen då datan bygger på klubbarnas erfarenheter och uppfattningar av deras arbete under pandemin. Studiens mål är att visa och nå kunskap om hur klubbarnas marknadsföring har sett ut. *Hermeneutik* innebär att verkligheten ses som en social konstruktion

där varje individ har en egen verklighet. Hermeneutisk tolkning används för att förstå fenomenet som ska undersökas (Skärvad & Lundahl 2009). Hermeneutisk tolkning ska hjälpa forskarna att få en större förståelse för ett specifikt fenomen, i denna studie hur respondenterna upplever sin verklighet utifrån den rådande situationen, samt vad de gör för att klara av den. Uttrycket positivism fokuserar på lagar och regler (ibid) och sätter fakta i fokus. Vetenskap måste utgå från generaliserbar fakta som kan inordnas i lagsammanhang (Filosofifurulle u.å). Många forskare anser att detta passar bättre in på naturvetenskap än vad det gör på andra vetenskaper, då till exempel historiska händelser kan vara svåra att generalisera (ibid). I denna studie undersöks ett ämne och fenomen som inte har undersökts tidigare och det är svårt att säga, om ett liknande fenomen sker igen, att studiens resultat går att överföra. Fenomenet som undersöks är en specifik historisk händelse, därav utgår denna studie utifrån ett hermeneutiskt perspektiv då objekten i studiens verklighet undersöks och förklaras.

*Ontologi* är läran om existens och verklighet. Begreppet handlar om vad som existerar och betydelsen av att något existerar. Ontologin ses ibland som en synonym till metafysik. Begreppet innefattar ett antal olika uppfattningar som materialism, dualism, realism, objektivism, spiritualism, kontextualism, subjektivism och relativism (Wadenstrom 2 u.å). Denna studie är av kvalitativ form med en ontologisk ståndpunkt. Detta innebär att verklighetens observeras och studeras, med fokus på sociala egenskaper och händelser som skapas i ett samspel mellan sociala aktörer. Denna studie studerar klubbarnas arbete och syn på situationen, det är alltså en del av verkligheten som studeras (Justesen & Mik-Meyer 2011). En typ av ontologisk ståndpunkt är *objektivismen*, som innebär att vi möter sociala företeelser i form av yttre fakta som vi inte kan påverka och som ligger utanför intellektet (Bryman & Bell 2013, s.42). De sociala företeelser som sker har en existens som är oberoende av andra aktörer. Enligt objektivismen är verkligheten entydig och är alltså lätt att tolka (Wadenstrom 2 u.å). I detta fall upplever respondenterna i studien samma verklighet, alltså att ingen får ta in publik och ekonomin påverkas negativt av detta. En annan typ av ontologisk ståndpunkt är *konstruktionism* som menar att sociala företeelser och deras mening är något som sociala aktörer skapar (Bryman & Bell 2013, s.43). Konstruktionismen utgår alltså från att verkligheten är en social konstruktion. Samhället har i och med Covid-19 pandemin skapat en social konstruktion, då det har kommit regleringar och restriktioner som påverkar den sociala verkligheten. En annan social verklighet som samhället har skapat är att en supporter bör stötta

sitt lag oavsett situation. Då studien utgår från en hermeneutisk tolkning undersöks den sociala verkligheten för studiens objekt.

## 2.6 Kvalitetskriterier

Datansamlingsmetoder inom kvalitativa studier utgår från begreppen *trovärdighet och äkthet*. Trovärdighet innefattar fyra underkriterier, dessa är; *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse*.

*Tillförlitlighet* handlar om att beskrivningen som ges kan ses som en social verklighet. För att säkerställa tillförlitligheten i resultaten behöver forskarna både se till att forskningen skett i enlighet med de regler som finns, samt att resultaten rapporteras till respondenterna som deltog i undersökningen (Bryman & Bell 2013, s.403; Skärvad & Lundahl 2016, s.126). För att uppnå tillförlitlighetskriteriet i denna studie skickades först transkriberingarna till respektive respondent och sedan skickades hela uppsatsen till samtliga respondenter. Alla respondenter frågades om godkännande av inspelning av intervjuerna. Frågorna och intervjuerna utformades på ett sätt som skulle ge respondenterna plats och möjlighet att utveckla sina svar och tankar utförligt.

*Överförbarhet* går ut på om undersökningens resultat går att överföra till en annan kontext eller annan situation (Bryman & Bell 2013, s.403; Skärvad & Lundahl 2016, s.127 ). Då denna studies forskningsfrågor och ursprung grundar sig i en ovanlig situation, är det inte säkert att resultaten går att överföra till en annan situation eller kontext. Att klubbarna har varit tvungna att ändra sina tankesätt på grund av en sådan situation har inte skett förut och att det kommer ske igen, med liknande förutsättningar, går inte att förutsäga.

*Pålitlighet* motsvarar begreppet reliabilitet inom kvantitativa studier, och påpekar att forskarens bör ha ett granskande synsätt. Alla moment i studien ska säkerställas i forskningsprocessen (Bryman & Bell 2013, s.405; Skärvad & Lundahl 2016, s.126). Intervjuerna i denna studie spelades in och finns sparade för att dem ska gå att lyssna på igen. Inspelningarna har lyssnats

på efter intervjuerna och transkriberingarna har lästs och granskats av författarna för att inte missa detaljer.

*Konfirmering/Bekräftelse* handlar om att forskarna har agerat i god tro. Slutsatserna i undersökningen ska inte påverkas av forskarens personliga värderingar eller teoretiska inriktning. (Bryman & Bell 2013, s.405; Skärvad & Lundahl 2016, s.126). Oberoende på vilken klubb eller person det var som intervjuades förekom inga personliga värderingar i intervjun. Författarna till studien försökte genomföra intervjuerna och ställa frågorna på ett sådant sätt att respondenten fick svara med sina egna ord. Författarna till studien har agerat i god tro och har inte försökt påverka respondenterna på något sätt.

*Äkthet* handlar om undersökningen ger en rättvis bild av det sociala sammanhanget den ämnar undersöka och respondenternas svar och åsikter. Underlättar undersökningen för deltagarnas förståelse över situationen? Bidrar undersökningen till att deltagarna kan förändra sin situation? Bidrar undersökningen till att deltagarna får en bättre bild hur andra personer kan uppfatta situationen? Bidrar undersökningen till bättre möjligheter för deltagarna? (Bryman & Bell 2013, s.405). För att ge en rättvis bild av problemet som undersöks kontaktades samtliga klubbar i Allsvenskan då alla är påverkade av den rådande situationen.

Alla klubbar kunde inte medverka på grund av olika anledningar. Samtliga respondenter från respektive klubb arbetade på marknadsavdelningen, vilket gör att vi anser att en bra bild av hur arbetet och situationen ser ut presenteras. Att underlätta förståelsen och bidra till bättre möjligheter för deltagarna är svårt i och med att uppsats författarna inte har svaren på hur klubbarna bör agera, utan målet är att undersöka hur klubbarna i själva verket har agerat och påverkats av pandemin.

## **2.7 Analyismetod**

En kvalitativ analys av empirin görs. En kvalitativ analys är inriktad på ord och bilder, till skillnad från kvantitativa analyser som inriktar sig på siffror (Denscombe 2014, s.245). Vi arbetade utifrån en kvalitativ analysmetod med hermeneutik som utgångspunkt, syftet med detta är att tolka och förstå respondenternas upplevelser, verklighet och svar (Skärvad & Lundahl 2016, s. 53).

Intervjuerna spelades in och lyssnades igenom för att få en förståelse om det insamlade materialet, därefter transkriberades detta ner för att sedan läsas igenom. Detta för att kunna se mönster, likheter och skillnader i respondenternas svar. Se avsnitt 8.3 för problem och svårigheter med transkriberingar. Analysen delas in i teman utifrån teorierna i teoriavsnittet (se kapitel 3). Däremot har relationsmarknadsföring ingen egen rubrik i empiri eller analys avsnitten, då teorierna kring det ingår i de teorierna som handlar om CSR, marknadsförings på sociala medier och varumärke.

## **2.8 Forskningsetiska riktlinjer och etiska förhållningssätt**

Etik och moral är något som behövs tas i beaktning vid alla typer av marknadsundersökningar (Christensen 2010, s.45). Forskarna bör ge möjligheten för respondenten att vara anonym, få ett uttalande från respondenterna att de ställer upp i undersökningen och minimera obehag för respondenten, detta kan till exempel vara att forskarna håller de tider som är bestämda för intervjuer. Respondenten bör informeras om vad undersökningen har till syfte att undersöka, detta för att respondentens svar inte ska påverka dennes situation negativt i framtiden (ibid, s. 39-41). Forskarna ska se över aktuell lagstiftning, sätta in sig i den intervjuades situation och fundera på vem som kan bli uthängd ifall specifik information kommer ut till media (ibid, s.45).

Samtliga respondenter fick frågan om det var OK att intervjuerna spelades in och samtliga gav godkännande till detta. I det mail som skickades med förfrågan om intervju beskrev vilka uppsats författarna var och vad undersökningen syftade till att undersöka. Respondenterna fick välja tid och dag för intervjun. Efter studien färdigställdes skickades den till samtliga respondenter för att de skulle kunna ta del av resultaten. Svaren och informationen gör ingen skada för respondenterna ifall svaren kommer ut till media. För att stärka studien trovärdighet beskrivs i metoddelen att respondenterna arbetade på respektive klubbs marknadsavdelning, vilket betyder att det är svårt att helt och hållet dölja vilka som respondenterna var.

Lagen om GDPR (The general data protection regulation) trädde i kraft maj 2018 (Cio u.å), och den handlar om hur personuppgifter får lagras och ska hanteras. I intervjuerna frågades

respondenterna om namn, vilken roll de hade i föreningen samt hur länge de haft sin befintliga roll. Respondenternas namn nämns ej i studien, utan frågan var för att få en personlig relation till respondenten. Personnummer och andra personliga uppgifter frågades ej om. Syftet med att fråga om respondenternas roll samt hur länge de arbetat i sin roll var för att säkerställa att respondenterna skulle vara tillräckligt insatta i frågorna för att kunna besvara de på ett korrekt sätt som speglar verkligheten. All data som samlats in och presenterats i arbetet är i enlighet med riktlinjerna i GDPR. Samtliga intervjuer och transkriberingar kommer att raderas efter att ett betyg erhållits och arbeten med studien därmed slutförts.

## 3 Teori

*I detta avsnitt kommer det att redogöras för teorier och modeller som empirin kommer diskuteras och analyseras utifrån. Teorierna kommer beröra ämnen som varumärken, sociala medier, teorier om hur ekonomiska kriser kan uppstå, krishantering och relationsmarknadsföring.*

---

### 3.1 Varumärken

Ett varumärke är en symbol, figur eller tecken som används av företag för att särskilja sig från andra aktörer med liknande varor och tjänster (PRH 2019).

Ett varumärke gör det möjligt för klubbarna att skilja sig från varandra, och det finns flera faktorer som är viktiga för en klubb när det kommer till att bygga upp sitt varumärke. Klubben bör bland annat samarbeta med fansen, ha tydliga värderingar samt att laget når bra sportsliga resultat (Solberg Søilen 2014). Att arbeta med sitt varumärke är av högsta vikt, detta för att konsumenterna och omvärlden inte ska skaffa en egen uppfattning av märket som skiljer sig från den bild som klubben vill förmedla (Nilsson 2000).

Genom det aktiva arbete finns det fördelar som kan delas upp i två kategorier, dels ger ett starkt varumärke finansiella fördelar och dels kan anställda och personer som förknippar sig med varumärket lättare identifiera sig med det. Individer kan förknippa sig med ett varumärke, och dessa associationer kan vara både positiva och negativa. Sport och idrott väcker andra typer av känslor jämfört med andra kommersiella varumärken. Varumärken inom idrott berör på ett djupare plan än andra kommersiella företag och det skapas möjligheter att ge starkare intryck än andra varumärken. Det är därför viktigt att de budskapen som varumärket sprider är positiva. Supportrar och andra som förknippar sig med varumärket gör det på ett djupare plan, och oavsett om klubben går bra eller dåligt förknippar sig supportern med klubbens varumärke. (Nilsson 2000).

McCarthy et al (2014) skriver om hur fotbollsklubbar kan stärka och styra sitt varumärke genom sociala medier. Deras studie baseras på fotbollsklubbar i Storbritannien. De sociala medierna har växt och ses nu som en bra marknadskanal där organisationer och företag kan kommunicera och interagera med sina kunder. Författarna kommer fram till att klubbar är medvetna om att

organisationens varumärke stärks genom interaktion med fansen. Engagemang på sociala medier är bra för att stärka föreningens varumärke genom integration, gemenskap, skapa ett ”community” och inkomstgenerering (McCarthy et al 2014).

Simmons (2007) lyfter fram fyra grunder för att marknadsföra sitt varumärke på internet, vilket liknar de som nämns av McCarthy et al (2014). Ett varumärkeskapital på internet bygger på de fyra marknadsföringspelarna av marknadsföringskommunikation: förstå kunderna, innehåll, interaktivitet och integrationen mellan dessa (Simmons 2007).

### **3.2 Marknadsföring i sociala medier**

Anagnostopoulos och Parganas (2015) skriver att professionella sportorganisationer kan göra ekonomiska vinster, både långsiktigt och kortsiktigt, genom att utveckla sina strategier på sociala medier. Klubben behöver dock finna balansen mellan inlägg som ökar fansens interaktion och inlägg som har reklam som syfte. Författarna lyfter fram fyra huvudsakliga teman:

- *Komma närmare supportrarna.*
- *Engagera supportrarna.*
- *Tjäna pengar.*
- *Hantera utmaningar.*

De sociala medierna ger klubben information och de öppnar enligt Anagnostopoulos och Parganas (2015) upp för tvåvägskommunikation mellan klubben och dess supportrar. Med denna information kan klubben på ett bättre sätt rikta och engagera supportrarna.

Även Pronschinske et al. (2012) menar att sociala medier öppnar upp för tvåvägskommunikation mellan klubbar och dess supportrar. Pronschinske et al. (2012) undersöker förhållandet mellan sidattribut på lagens Facebook-sida och med användaren (i detta fall supporter). Deras studie utgår ifrån 114 sportorganisationer och deras Facebook-sidor. De attributen som inverkar på antalet supportrar som följer laget på Facebook är äkthet, engagemang, information och avslöjande av detaljer. Forskningens resultat påvisar att Facebooksidor som signalerar attribut som engagerar supportrarna och äkthet, ökar sina möjligheter behålla nuvarande följare och få in nya. Fortsatt menar författarna att det finns två större variabler som påverkar antalet supportrar som följer Facebooksidan: Den första variabeln



är sidor som visar att de styrs från officiellt håll, detta kan klubben göra genom att länka till sin officiella hemsida och göra "in-game promotion" på Facebook eller Twitter under matcherna. Den andra variabeln är tvåvägskommunikationen som skapas mellan klubb och supporter (Pronschinske et al 2012).

Sociala medier ger supportrarna extra mening att engagera sig i klubben och ger klubben en större förståelse för sina supportrar (Constantino et al 2013). De sociala medierna ger supportrarna möjligheter att engagera sig i och med dess funktioner. Detta möjliggör för klubbarna att fortsätta utveckla lojaliteten mellan klubben och supportrarna, vilket är ett viktigt mål med marknadsföringen. Sportorganisationer försöker uppnå sina marknadsföringsmål för kundlojalitet och varumärkesbyggande genom bland annat sociala medier (Williams & Chinn 2010). Relationen till supportrarna skiljer sig åt på sociala medier jämfört med mer traditionella marknadsföringsaktiviteter, och genom närvaro på sociala medier kan klubben stärka sitt varumärke och relationen mellan klubben och dess supportrar (Fisher 2008).

### **3.3 Relationsmarknadsföring**

Relationsmarknadsföring är något som har existerat länge (Grönroos 1996) och ämnet har studerats i sportens värld men här är inriktningen fortfarande ung (Tifrea et al 2018). Bee och Kahle (2006) skriver att ett av de bästa sätten för en sportorganisation att marknadsföra sig på är genom relationsmarknadsföring. Det finns flera definitioner om vad relationsmarknadsföring är och innebär. Harwood et al. (2008) beskriver relationsmarknadsföring som en process att utveckla, underhålla och förbättra långsiktiga relationer genom interaktion och engagemang. Morgan och Hunt (1994) definierar relationsmarknadsföring på följande sätt "Relationship marketing refers to all marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relationship exchanges". Berrys (1983) definition liknar denna där han säger "Relationship marketing is attracting, maintaining and—in multi service organizations—enhancing customer relationships". Denna studie kommer att utgå från grunden i dessa definitioner, som är att *relationsmarknadsföring handlar om att bygga och bibehålla bra och värdefulla relationer med sina kunder*, vilket görs genom olika marknadsföringsaktiviteter.

Gummesson (2008) skriver om klassiska och speciella marknadsrelationer, och att i dessa finns det olika inriktningar där relationen mellan kund och företag skiljer sig åt. De klassiska är *“the classical dyad”*, *“the classical triad”* och *“the classical network”*. Dessa tre relationer är de vanligaste och går att finna i de flesta typer av marknader (Gummesson 2008, s.45-66). En av de speciella marknadsrelationerna som existerar är *“The customer as member”*. I denna relation är kunden en medlem i företaget eller en grupp, och får ut något av detta. HOG (Harley Owners Group) är ett exempel på denna typ av relation, där personer som köper en Harley-Davidson motorcykel blir en medlem av gruppen. Med medlemskapet tillkommer fördelar som andra personer inte kan ta del av. *“The customer as member”* är en strategi som växer inom marknadsföring och medlemskap är ett sätt att skapa långsiktiga relationer och kundlojalitet. (Ibid, s. 117)

Inom strategi för relationsmarknadsföring ingår ofta tre typiska element och dessa är:

- Söka direktkontakt med kunder och andra intressenter. Kontakten kan ske på olika sätt till exempel genom mail, telefon eller personliga möten.
- Bygga en databas med nödvändig information om kunderna och andra intressenter.
- Utveckla ett kundorienterat servicesystem. (Grönroos 1996)

Dessa tre delar ingår ofta i traditionell marknadsföring. Grönroos (1996) använder sig av ett exempel om en risbonde för att beskriva hur de tre delarna kan se ut i relationsmarknadsföring. Bonden gick runt och knackade dörr (direktkontakt med kunder), sedan frågade bonden familjerna om hur mycket ris de kokade per dag och erbjöd ett gratisprov med en påse ris. Genom detta kunde han se hur länge en påse med ris räckte för ett hushåll med fyra personer (databas med information). När bonden sedan visste att en påse ris räckte i 15 dagar för ett hushåll med fyra personer erbjöd bonden att leverera en ny påse var 15:onde dag till de hushållen. Leveransen till hushåll med mindre eller mer personer anpassades efter detta (utveckla ett kundorienterat servicesystem). (Grönroos 1996).

Bee och Kahle (2006) menar att relationer som är internaliserade och bygger på delade värderingar har det största inflytandet och är de mest hållbara. De lyfter fram tre aspekter som de menar är till stor vikt för relationsmarknadsföring:

- *Compliance*: Detta är den ytligaste aspekten som går ut på att något socialt utvinns av förhållandet. Inom sportmarknadsföring kan detta t.ex. vara att en supporter köper en tröja från klubben som den går på match med. Supportern får då uppskattning av andra supportrar till klubben och får social status inom gruppen.
- *Identification*: Är den aspekt som har undersökts mest av de tre nivåerna. Identification handlar om att supportern kan identifiera sig med laget och att supportern identifieras utifrån laget av andra. Exempelvis om föreningen är framgångsrik kommer det uppfattas som att supportern till laget då är glad, lycklig och framgångsrik. Identifieringen gäller även när det går sämre för föreningen. Bilden av den enskilda individen kan både behållas och förstärkas genom förhållandet med andra individer eller grupper. Identification kan uppfattas något ytligt vilket skiljer den mot internalization.
- *Internalization*: Denna aspekt liknar ”identification” till stor del. Även denna del handlar om att individsbeteende påverkas av delade värden med andra individer och grupper. Det som skiljer de två aspekterna åt är att internalization bygger än mer på delade värderingar. Individens agerande och beteende sker på grund av de delade värderingarna, och det faktiska beteendet är viktigt för individen. Internalization är ihärdigare och långsiktigt, medan de två andra aspekterna uppfattas som mer ytliga. Identification kan förklaras genom att individens beteende och agerande påverkas av vinst och förlust, vid vinst är du glad och vid förlust är du ledsen. Det skiftar beroende på klubbens situation. Internalization rotar sig djupare, där individens beteende och agerande inte förändras beroende av bra eller dåliga resultat. Halsduken sitter alltid på, oavsett resultat.

Relationsmarknadsföring ger möjligheter för klubbar att utveckla deras varumärke samt att bidra med ett ökat värde till klubbens supportrar (Rosca 2013). Fortsatt menar Rosca (2013) att relationen som klubben har med sina supportrar är av allra högsta vikt. Men detta menar han att om denna relation är bra får supportrarna ut ett stort värde av den, vilket betyder att andra aktörer ser möjligheter. Till exempel kan sponsorer och medieplattformar se ett värde att synas med klubben för att nå deras supportrar. Genom relationsmarknadsföring kan klubbarna använda sina supportrar som en del av sin marknadsföring, men för att lyckas med detta behöver klubbarna visa att deras varumärke tillför ett värde som supportrarna står för (Rosca 2013).

Heere och James (2007) trycker på hur viktigt det är med en effektiv relationsmarknadsföring inom sportvärlden, för att få klubbens supportrar att engagera sig i klubben.

### 3.4 Krishantering

Ekonomiska kriser, och kriser av andra arter, kan uppstå på grund av olika anledningar för företag och organisationer. Chong och Ezcarraz (1998) skriver att tre orsaker till ekonomiska kriser kan vara statliga regleringar, förlust av kredit och förlust av viktiga kunder. Statliga regleringar har en stor påverkan på företag och hur de får agera. Förlust av viktiga kunder handlar om att företag kan ha en specifik typ av kundgrupp, för att företaget erbjuder en viss typ av produkt. Om dessa kunders behov av produkten eller om produkten i sig försvinner leder det till ekonomisk förlust för företaget. Förlust av kredit handlar i sin tur om att förlora kreditgivare, detta påverkar för det mesta mindre företag mer än stora företag. Det kan ske då en produkt inte mottas som tänkt på marknaden eller att företaget misslyckas med ett nytt inträde på marknaden. Chong och Escarraz (1998) beskriver en modell bestående av sex faser vid namn *CRISIS* som hjälper till av planering vid kriser. Faserna behöver inte nödvändigtvis ske i kronologisk ordning, alltså är modellen iterativ. De sex faserna är:

- *Coping*: När kriser väl sker är det oundvikligt att det kommer att skada företaget. Därför bör man så fort som möjligt hantera krisen, oavsett storlek på skadan. De företag som har en så kallad CMP (Crisis Management Plan) kan falla tillbaka till sin plan. Men för de företag som inte har det finns det 4 olika strategier som brukar användas, dessa är:
  - Att genomföra åtgärder för att kontrollera skador. Till exempel att plocka bort en felaktig vara från marknaden.
  - Att frivilligt uppfylla myndighetskrav för att minimera skada och rädsla. Samt dela information med allmänheten.
  - Att uppfylla minimikraven som ställs från övervakande myndigheter och allmänheten.
  - Förneka det som hänt och eventuella skador, inte vidta några åtgärder alls för att hantera krisen.

- *Rethinking*: Ett företag som överlevt en kris måste reflektera över de händelser som ledde till krisen. Företagsledningen bör arbeta med att få svar på åtminstone tre viktiga frågor:
  - Exakt vad har skett?
  - Hur skedde det?
  - Varför skedde det?

De bör även göra en ingående granskning av de skador som skedde på grund av krisen. Om det finns en existerande CMP som användes under krisen bör denna granskas och revideras utifrån hur väl den fungerat.

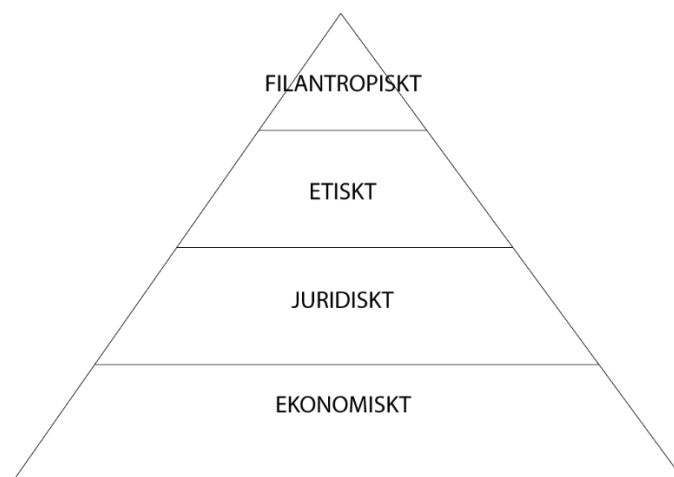
- *Initiating*: Vid detta stadiet bör företag som inte redan har en CMP att börja utforma en, för att bättre kunna hantera kriser i framtiden. De flesta företag som genomgår en kris utan CMP och tar stor skada vill naturligt börja utforma en CMP. De företag som redan har en CMP börjar vid detta stadiet att fylla de hål som upptäcktes under krisen, för att stärka sin CMP och vara bättre förberedda inför en eventuell kris.
- *Sensing*: Företagsledningar bör hålla öron och ögon öppna för signaler som kan innebära en ny kris. De bör ha steg i sin CMP som hjälper till att upptäcka signaler som kan indikera att en kris är på väg. Man kan också utbilda sin personal för att bli bättre på att upptäcka signaler som annars kan gå obemärkt förbi.
- *Intervening*: Med detta innebär att när relevanta signaler som kan tyda på kris upptäckts i sensing-stadiet bör man agera fort för att förhindra en ny kris. Det gäller att företagsledningen har bra underlag och påvisar god bedömningsförmåga för att upptäcka dessa signaler och genomföra de åtgärder som krävs för att förhindra krisen i ett tidigt stadiet.
- *Sandbagging*: Vid detta stadiet har intervening-stadiet misslyckats och en kris är oundviklig. Det är vid detta stadiet som de företag som har en CMP implementerar den och använder den.

### 3.5 Corporate Social Responsibility (CSR)

Företagens sociala ansvar har varit ett viktigt och framväxande ämne sedan 1950-talet (Carroll 2016). Corporate Social Responsibility (CSR) handlar om att företag ska ta ett socialt och miljömässigt ansvar över sina handlingar. Europa kommission definierar CSR som “*ett koncept där företag på frivillig basis integrerar och tar hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter i sin företagsverksamhet och i interaktion med sina intressenter*” (Europa kommissionen 2011). CSR ska integreras i företagets affärsstrategi i syfte att maximera värdeskapandet för företagets ägare, intressenter och samhället i stort. De ska även identifiera och förebygga eventuella negativa effekter deras produkt/tjänst kan orsaka. Strategin bör vara långsiktig för att på bästa sätt maximera värdeskapandet (Europa kommissionen 2011).

Gummesson (2008) förklarar att CSR-arbeten främst genomförs för att lyfta ett företags varumärke och sättet allmänheten ser på företaget. Det är mer gynnsamt för företag att stötta en god sak genom exempelvis sponsorer och evenemang än genom att göra reklam. Dessa strategier innefattar relationer, nätverk och interaktion, något som reklam saknar. Därav kan detta även anses gå i linje med relationsmarknadsföring (Gummesson 2008).

Carroll (2016) menar att det finns olika motiv till att arbeta med CSR och beskriver motiven i Carrolls CSR-pyramid. Motiven är ekonomiska, juridiska, etiska och filantropiska (Carroll 2016).



Figur 3. Carrolls CSR-pyramid.

*Ekonomiska motiv:* Carroll (2016) har detta som grund i sin pyramid då ett företag inte kan existera ifall företaget inte genererar inkomster. Zychlewicz (2014) lyfter fram tre motiv till CSR arbete och menar att det största motivet till att arbeta med CSR-frågor är att det ska leda till ökade intäkter. Författaren redogör två motiv till CSR-arbete som kopplas till det finansiella.

Det första är "*CSR as an additional element*", där det huvudsakliga målet ses som att generera intäkter, utan att beakta andra potentiella fördelar som kan utvinnas från socialt ansvarsfulla aktiviteter. I den andra kategorin "*CSR as a PR tool*" är tanken att företag genom att arbeta med CSR-frågor kommer förbättra sin image och därmed uppfattas bättre i samhället och hos konsumenterna (Zychlewicz 2014). Genom att genomföra socialt ansvarsfulla handlingar som följer samhällets normer, ökar legitimiteten för företaget vilket i slutändan leder till ökade intäkter (ibid.). Garriga & Melé (2004) beskriver att studier som undersökt sambandet mellan CSR och företags finansiella prestationer, har påvisat att det kan finnas ett positivt samband mellan socialt ansvarstagande och företagets lönsamhet. Om företaget inte går bra ekonomiskt finns det inte möjlighet att genomföra de CSR-arbeten de vill, det krävs en ekonomisk grund och stabilitet (Carroll 2016).

*Juridiska motiv:* Dessa motiv grundar sig i de lagar och regler som existerar och är utformade av samhället (Carroll 2016). Denna del i pyramiden kan ses som lika grundläggande som de ekonomiska motiven, då företagen inte kan existera om de inte följer de lagar som finns.

*Etiska motiv:* Förutom de juridiska lagar som finns i samhället existerar det även normer. De lagar som finns uppfattas inte alltid som tillräckliga och företag förväntas därför att ta ett ansvar utöver dessa. Företag som inte följer de normer som samhället anser viktiga kan förlora legitimitet, vilket kan leda till förlorade kunder vilket i förlängningen betyder minskade intäkter. (Carroll, 2016)

*Filantropiska motiv:* Den fjärde delen av pyramiden är de filantropiska motiven. Det är även den tredje kategorin som nämns av Zychlewicz (2014). Denna kategori ser inte den ekonomiska vinningen som huvudfokus utan beskrivs som "*CSR as an philanthropy*". Denna kategori presenterar CSR som ett mycket bredare spektrum. Här handlar det mer om samhällsplikt och ansvarskänsla där företaget väljer att göra saker som de nödvändigtvis inte behöver göra. Det handlar om att CSR grundar sig i en form av osjälviskhet och att företaget känner ett behov att bidra till samhället.

Marek (2018) beskriver i sin artikel ett exempel på CSR-arbete i sportens värld. Författaren skriver där om den spanska storklubben FC Barcelona och hur deras arbete kan ställas i relation

till Carrolls CSR-pyramid. Som ett sätt att arbeta med CSR bör klubben arbeta med att utveckla och utbilda unga spelare och genomföra andra typer av aktiviteter som bidrar till samhället (Schubert et al 2016). Detta är något FC Barcelona gör genom sin skola La Masia, där unga spelare, både killar och tjejer utbildas som fotbollsspelare och som individer (Marek 2018). Alla fotbollslag behöver, precis som andra företag, följa de lagar och regler som finns, i sportorganisationers fall handlar det inte bara om samhällets lagar, utan även de lagar och regler som finns i de turneringarna de deltar i. Klubben arbetar utifrån sina nyckelord som är respekt, ansträngning, ambition, lagarbete och ödmjukhet. Många personer ser upp till klubben och dess spelare och det är därför viktigt att spelarna och klubben agerar etiskt korrekt (ibid). Enligt Haynes et al (2013) behandlas filantropiska aktiviteter ofta som en del av klubbarnas PR-strategi, men i många socialt ansvarsfulla organisationer genomförs dessa aktiviteter då den rotar sig i delade värderingar och äkta villighet att hjälpa det lokala samhället. En klubb av FC Barcelonas kaliber behöver inte genomföra dessa typer av aktiviteter för att bygga på sin image, men väljer att göra detta ändå. Detta kan ses som en filantropiska handling då det inte är en nödvändighet för dem. Ett exempel på en filantropisk aktivitet som FC Barcelona har är deras samarbete med UNICEF (Marek 2018).

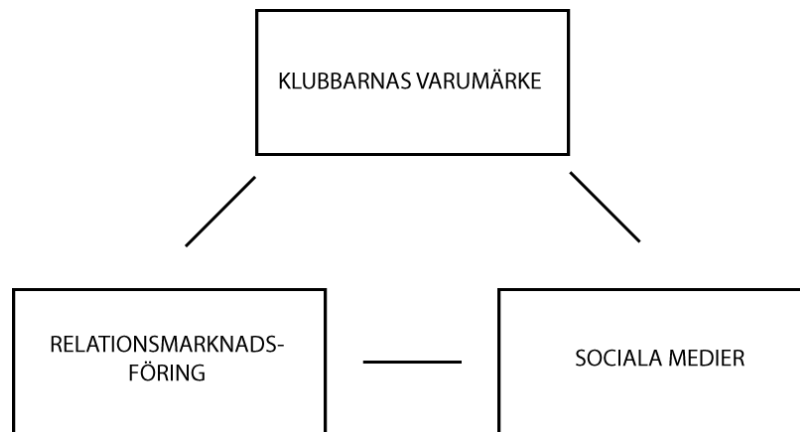
### **3.6 Teorisyntes**

Denna uppsats ämnar att undersöka hur klubbarna har arbetat med sin marknadsföring. Mer specifikt kommer det undersökas hur klubbarna arbetat med sitt varumärke under Covid-19 pandemin. Hanteringen av de ekonomiska förluster som pandemin medfört för klubbarna kommer också att undersökas. De valda teorierna kommer att användas för att analysera hur sportorganisationer kan arbeta med sitt varumärke, vilka fördelar det finns med sociala medier som marknadsföringsverktyg samt vad relationsmarknadsföring innebär i praktiken och hur det implementeras i klubbarnas dagliga arbete.

Teorierna kring *marknadsföring i sociala medier, varumärken och relationsmarknadsföring* har en koppling till varandra då samtliga trycker på vikten av att engagera konsumenterna (i detta fall supportrarna). De sociala medierna är ett marknadsföringsverktyg som skapar en tvåvägskommunikation. Genom strategiskt arbete med dessa kanaler kan klubbarna stärka sitt varumärke och på så sätt generera vinst. Detta är någonting klubbarna måste göra då pandemin har lett till att matcherna spelas utan publik, varpå klubbarna gått med ekonomiska förluster. Teorierna hänger ihop och kompletterar varandra på så sätt att klubbarna genom sociala medier



arbetar med sitt varumärke. Detta är en typ av relationsmarknadsföring då konsumenter (supportrar) till klubben engageras med grundtanken att skapa, stärka och bibehålla relationen till klubben. Klubbarna i sig är varumärken och det krävs aktivt arbete från deras sida för att stärka sitt varumärke och sprida vad de vill att varumärket ska stå för.



Figur 4: Klubbarnas varumärke kan visas och stärkas genom sociala medier, sociala medier öppnar upp för relationsmarknadsföring som bidrar till klubbens varumärke.

CSR-teorierna går att relatera och binda samman med teorierna kring relationsmarknadsföring och varumärket. CSR kan användas som ett sätt att bygga på sitt varumärke och används i marknadsföringen. CSR-arbete bygger vidare på relationen mellan klubb, samhället och invånarna i samhället. Under Covid-19 pandemin har det uppstått nya lagar och värderingar som klubbarna behöver ta i beaktning, dessa kan relateras till det etiska och legala delarna i Carrolls CSR-pyramid. Det finns en koppling mellan CSR och relationsmarknadsföring då CSR-arbeten kan utveckla relationen mellan samhälle, supportrar och klubb.

Teorierna kring hur kriser kan uppstå samt krishantering är relevanta då Covid-19 pandemin har skapat ekonomiska kriser för objekten i studien. Chong och Escarraz (1998) skriver att ekonomiska kriser kan uppstå genom bland annat *statliga regleringar*, *förlust av kredit* och *förlust av viktiga kunder*. I detta fall kan de tre orsakerna översättas till folkhälsomyndighetens restriktioner, minskade inkomster från entrébiljetter samt kringförsäljning och att ingen publik tillåts på matcherna. Detta kan vi även koppla till Anagnostopoulos och Parganas (2015) tanke om att klubbar kan göra vinster genom strategiskt arbete på sociala medier. Utifrån de nämnda teorierna om krishantering kommer det undersökas på vilket sätt klubbarna har påverkats av den rådande pandemin och vad detta lett till för eventuella konsekvenser för klubbarna. Krishantering präglar övriga teorier och ämnen som diskuteras då klubbarna i första hand måste hantera krisen för att kunna fortsätta bedriva sin verksamhet. Klubbarna måste fortsätta bedriva

verksamhet i de delar som gäller marknadsföring i sociala medier och CSR-arbeten samt hur relationsmarknadsföring integreras i dessa.

## 4 Empiri

*I detta avsnitt kommer empirin presenteras. Empirin grundar sig från intervjuer med personer från de undersökta klubbarna. Datan från intervjuerna kommer presenteras utifrån de teman som studien ämnar att undersöka. Först kommer klubbarnas mål och målgrupper att presenteras, efter det kommer data presenteras temavis. Relationsmarknadsföring har inte en egen rubrik utan integreras i de delar som avser sociala medier, CSR och varumärke.*

---

### 4.1 Mål och målgrupper

Klubbarnas målgrupper skiljer sig inte innan pandemin och under pandemin.

Klubbarnas målgrupper varierar i ålder från 1 år till 100 år, vilket gör att klubbarna behöver marknadsföra sig på olika sätt för att nå ut till samtliga. I och med att målgrupperna skiljer sig åt i ålder, tid i livet, ekonomisk position och annat betyder det att marknadsföringen behöver se olika ut beroende på målgrupp. Klubbarna vill nå ut till hela familjer och arbetar med att få familjevänliga läktare. Alla ska vara välkomna och känna gemenskap och en tillhörighet. Klubbarna säger att de vill att deras supportrar följer klubben från dag ett fram till det sista andetaget. En respondent uttrycker det som;

*“...ett livslångt partnerskap skulle jag vilja säga”. (Respondent 1, 2020)*

Ett av målen med marknadsföringen är att bygga på sitt varumärke. Genom olika kanaler vill klubbarna lyfta fram vad deras varumärke står för och vad de vill att det ska stå för. Ett annat mål med marknadsföringen är att sälja. Det klubbarna vill sälja är bland annat matchbiljetter, sponsorplatser på matchkläder och i klubbens kanaler, evenemang, kläder och andra produkter med klubbens logotyp. Klubbarna vill bli större, de vill sälja biljetter och fylla sin arena under matchdagarna.

Samtliga respondenter säger att målgrupperna skiljer sig åt i ålder, beroende på vilken social plattform de använder sig utav. Alla respondenterna förklarade att via Facebook kan de främst nå den något äldre målgruppen. Via Instagram når klubben ut till den yngre målgruppen och via Twitter når klubben ut till de supportrar som är de mest fotbollsintresserade. Via Twitter är det även mest interaktion med supportrarna. Respondent 2 förklarade att de även har tidningsannonser för att nå till de äldsta supportrarna främst.

Respondent 3 och 4 lyfter upp Uniteds Minds undersökning om de olika typerna av supportrar som finns på läktarna. Det finns fyra typer av supportrar, *patrioten*, *läktarexperten*, *matchkonsumenten* och *upplevaren*. Respondent 3 har även arbetat fram en femte typ, *familjen*. Respondent 4 menar på att de behöver ha detta i beaktning när de arbetar kring matcherna och med sin marknadsföring inför och under matcherna.

*“Så jag tror det är viktigt att man har med sig att liksom att publiken består av olika beståndsdelar, och titta på hur vi kan jobba för att det finns något på plats här för alla. För att om vi bara trycker på att kom hit och titta på fotboll, titta på den här spelaren, ja då tror jag vi tappar många på vägen.”* (Respondent 4, 2020).

## **4.2 Sociala medier**

### **4.2.1 Innan pandemin**

Samtliga respondenter trycker på vikten av sociala medier och att sociala medier utgör en stor del av klubbarnas marknadsföring. Respondenterna 1, 2 och 3 menar det de via sina sociala medier vill styra sina målgrupper till att besöka klubbarnas respektive hemsidor, där klubbarna själva kan styra över innehåll och annonser. Flera av respondenterna förklarade att de ser fördelar i sociala medier då de lätt kan se ROI (return on investment/investeringsavkastning) på sitt publicerade innehåll. Respondent 5 menar att det är viktigt att hitta en “igenkänning” på plattformarna och med detta menar respondenten att de jobbar med samma färgkoder och utseende på sina inlägg.

Klubbarna vill upplevas som professionella men även med glimten i ögat. Klubbarna vill öka räckvidden, öka antalet följare och väcka känslor. Samtidigt som klubbarna vill spela på humor

och med glimten i ögat säger respondent 4 att det aldrig skulle lägga upp något för att vara elaka, utan allt sker med en kamratlig ton.

Flera av klubbarna förklarade att deras strategi på sociala medier är att använda innehåll som berör supportrarna, då de har förstått att den typen av innehåll engagerar flest supportrar. I en av klubbarnas fall handlar det mycket om att marknadsföra sina unga spelare som har en stark geografisk koppling till staden som klubben är ifrån, något som uppskattas av supportrarna. Respondent 3 sa:

*“...våra unga spelare som är lokala engagerar mycket”. (Respondent 3, 2020)*

Respondenten förklarar vidare att de gärna vill framstå som transparenta och som en klubb för alla, på sina sociala medier. Inte bara för de allra mest fanatiska supportrarna, utan även för familjer och andra typer av supportrar. Detta var något som även de andra klubbarna sa och menade är viktigt när det kommer till sociala medier. De vill kunna synas på olika plattformar för att kunna fånga in alla olika typer av supportrar.

Budskapet och användandet av sociala medier anpassas efter gruppen som den är ämnad att nå. Klubbarna vill nå ut till alla sina målgrupper och målet är att alla ska känna att de (supportrarna) vill och kan förknippa sig med klubben, men beroende på mottagare anpassas marknadsföringen. Respondenterna säger att de vill framstå som en “klubb för alla” och att alla är välkomna att vara en del av dem.

*“...framför allt så vill vi ge en bild av att vi är en öppen och transparent klubb som är till för alla”. (Respondent 3, 2020)*

Alla respondenter förklarar att de genom sina sociala medier vill vara öppna mot sina supportrar och att de sociala medierna skapar möjligheter för dialog. Att vara transparent är viktigt och sociala medier ger möjlighet till att vara det. Respondent 6 menar att de sociala medierna ger

möjlighet att sprida information snabbt och effektivt och att dialogen mellan klubb och supporter förenklas.

*“Vi ser sociala medier som ett snabbt sätt att nå ut med information. Man kan ha en dialog med supportrarna, supportrarna kan ha en dialog tillsammans med varandra kring vårt material vi lägger upp.”* (Respondent 6, 2020)

#### **4.2.2 Under pandemin**

Samtliga respondenter trycker på att den digitala marknadsföringen har ökat och att det är genom digitala plattformar som den stora delen av marknadsföringen sker på just nu.

*“...vi har väl intensifierat då den digitala kommunikationen...”* (Respondent 1, 2020)

Skillnaden på arbetet på sociala medier sen efter pandemin är just att marknadsföringen överlag har blivit mer riktad till det digitala. Grundtanken med varför klubben använder sig utav sociala medier skiljer sig inte från innan pandemin. Målet är fortsatt att vara transparenta, ha en dialog med följarna, skapa ett större engagemang kring klubben och klubbens varumärke. Respondenterna säger att pandemin har lett till att det behöver vara, och vill vara, *ännu mer transparenta gentemot fansen*. De menar att klubbens supportrar har rätt att veta hur situationen ser ut och hur klubben arbetar för att lösa detta. Det är viktigt att upprätthålla en god dialog och att informera om klubbens arbete, hur situationen ser ut och ska lösas.

*“Ja men hela tiden berätta med hur vi jobbar för att vi ska lösa den här situationen, vad händer liksom. Det är klart alla förstår det är tufft ekonomiskt, vad händer med ekonomin? Där måste vi berätta hur det ser ut, vi vill vara väldigt öppna och transparenta med alla dom bitarna. Så den har varit en, som ett svar på frågan hur vi jobbat med vår marknadsföring. En stor del har varit att få ut budskapet. Vi har en egen podcast, där vi har försökt vara väldigt öppna och transparent i år, mer än någonsin skulle jag vilja säga. Där har vi verkligen släppt på och berättat hur saker och ting ser ut.”* (Respondent 4, 2020)

Klubbarna har under pandemin fortsatt arbeta med olika aktiviteter på sina sociala medier. Aktiviteterna kan vara olika tävlingar, utlottningar, reportage inifrån, arbete med influencers eller intervjuer. Intervjuerna är med både spelare, personer i ledningen eller andra personer som har en koppling till klubben. Respondent 2 förklarar att de genom sina sociala medier försöker styra in folk på klubbens egen hemsida.

Respondent 4 säger, som tidigare nämnt, att sociala medier är en och har varit en stor del av marknadsföringen både innan och efter pandemin, men att de behöver tänka på att alla fans faktiskt inte finns på sociala medier.

## **4.3 Varumärke**

### **4.3.1 Innan pandemin**

Samtliga klubbar berättar hur viktigt ett starkt varumärke är för dem och förklarar hur de arbetar för att bibehålla samt förstärka sina varumärken. Gemensamt för klubbarna är att alla har ett väldigt starkt varumärke lokalt där de geografiskt kommer ifrån. Respondent 2, 4 och 5 förklarar att de arbetat med olika typer av kampanjer för att få nationell spridning, i syfte att stärka varumärket på en nationell nivå och inte bara lokalt. Ett exempel på en sådan kampanj är att en av de mindre klubbarna anställde en nationellt känd sportjournalist för att skriva krönikor om klubben. Journalisten har ingen koppling till klubben, vilket respondenten förklarade är bra, eftersom det gjorde att krönikorna fick nationell spridning. Andra klubbar svarade att de har ett starkt varumärke även utanför sin region och att dess marknadsföring redan når supportrar runt om i landet.

Klubbarna har alla sina egna ledord och värdegrunder som de arbetar med för att förklara och förstärka sitt varumärke. Respondent 1 förklarar att det är viktigt för klubben att hitta gemensamma värdegrunder med sina sponsorer. Utifrån dessa så bygger de en tonalitet och ett tema kring varje sponsor som sedan går ut i klubbens kommunikationskanaler mot sina supportrar. Detta för att stärka sitt egna varumärke även när man marknadsför sina sponsorer. Samma respondent berättar att deras klubb är en av klubbarna i norden med spelare på elitnivå från flest etniciteter, vilket är viktigt för klubben. Förutom detta förklarade respondenten att

samma mångfald finns bland ungdomslagen i klubben samt bland klubbens supportrar. Respondenten sa:

*“Vi vill ju att vårt varumärke ska stå för gemenskap, kärlek och respekt. Men också en vinnarkultur och inkluderande, integration, mångfald och en bredd etnicitet.”* (Respondent 1, 2020)

#### **4.3.2 Under pandemin**

Ingen av klubbarna upplever att deras varumärke påverkats negativt av Covid-19 pandemin. Majoriteten av klubbarna upplever en liten till ingen påverkan alls, enbart en klubb upplever att varumärket stärkts under pandemin. Detta baserar klubben på en kampanj de genomförde för att få supportrar att stå kvar med sina årskort där drygt 80% av supportrarna valde att inte begära pengarna tillbaka.

För att fortsätta bygga på sitt varumärke har klubbarna arbetat med olika typer av kampanjer och fortsatt aktivt arbete på sociala medier. Några av kampanjerna är “Vi ses snart igen” och “Sjukhuslådan”. “Vi ses snart igen” är en kampanj som klubben genomförde tillsammans med klubbens supportrar. Den handlar om klubbens historia och uppmanar supportrarna att stå kvar med sina årskort och pengar i klubben. “Sjukhuslådan” gick ut på att supportrarna köpte en matlåda av klubben som skänktes till personal på sjukhusen i staden. Detta gjorde klubben för att hjälpa till i samhället, men också för att stärka bilden kring klubbens varumärke.

Klubbarna har även tittat på nya strategier för varumärkesbyggande för att bygga sig starkare kommande år. Som tidigare nämnt förklarar även en respondent att i och med pandemin har marknadsföringen inte längre handlat om att sälja biljetter till en match, utan den har mer gått över till att bygga klubben och klubbens varumärke.

*“Det blir ju inte alls lika mycket att marknadsföra när man inte har produkter man inte kan marknadsföra, utan vi har ju fått jobba bredare än så, vi har ju fått marknadsföra klubben mer, vi har fått marknadsföra akademien ehh..kanske dom mjuka värdena som vi var inne på*

*och mer varumärkesbyggande än liksom såhär ren marknadsföring kring en produkt. Så det har blivit mer att vi liksom försökt bygga, bygga klubben än att bygga typ ett evenemang eller en match eller vad det nu är.“ (Respondent 2, 2020)*

Några av klubbarna (2, 4, 6) säger att pandemin inte har påverkat varumärket i sig och hur klubbarna ser på sitt egna varumärke. De menar att pandemin snarare har lett till att klubbarna har varit tvungna att tänka om i hur de arbetar med evenemang och kampanjer. Vanligtvis arbetar klubbarna med och kring matchevenemangen för att stärka sitt varumärke. Under pandemin har flera av klubbarna genomfört digitala evenemang. En klubb hade till exempel livesändning från sitt klubbhus med spelare och sponsorer som gäster. Klubbarna förklarar att de arbetat på andra sätt, men att deras varumärken inte påverkats mycket av pandemin och dess påföljder.

Respondent 3 och 4 säger att alla som är involverade i fotboll tagit den för givet. Något som ändrades drastiskt i och med Covid-19 pandemin. När klubbarna tillfrågades om hur varumärket påverkats av Covid-19 pandemin förklarar de att de använt sina sociala kanaler för att sprida budskap från regeringen och andra myndigheter.

## **4.4 Corporate Social Responsibility (CSR)**

### **4.4.1 Innan pandemin**

Samtliga respondenter uttryckte vikten av sina respektive hållbarhetsprojekt. Klubbarna driver olika typer av projekt för att bidra till ett bättre samhälle i det område de verkar i. Dessa projekt är bland annat samarbete med skolor, då klubben skickar ut spelare som pratar med eleverna om exempelvis hur man är en god kamrat och lyfter de värderingar som klubben anser är viktiga till barnen. Klubbarna arbetar även med integration där målet är att alla ska känna sig välkomna till klubben. En klubb lyfter fram sitt CSR-arbete som de kallar för “Vägen fram”. Det arbetet går ut på att bygga relationer med företag och individer, samt även visa upp förebilder från klubbens sida. Detta arbete sker på flera olika sätt, bland annat föreningsbesök, skolbesök och ett samarbete med ett sjukhus.



En klubb förklarar att ett av deras projekt handlar om att lära spelarna i ungdomslagen viktiga värderingar för klubben. Detta gör man genom att a-lagsspelare träffar ungdomsspelare och pratar med de om hur man är en god kamrat, vad som utgör en bra lagkamrat och andra viktiga värderingar för att ungdomarna ska få positiva förebilder och lära sig goda värderingar. Syftet med detta menar klubben är att de vill att spelare som kommer igenom i klubben ska spegla klubbens värderingar, identitet och varumärke.

Flera klubbar nämner att det absolut enklaste sättet för en fotbollsklubb att stärka sitt varumärke är att prestera på fotbollsplanen och göra bra resultat ifrån sig. Respondenterna förklarar att det är speciellt att arbeta för ett företag som är väldigt beroende av sportsliga resultat. En respondent sa att klubben traditionellt sätt marknadsfört sig genom sina sportsliga resultat.

*“Man har marknadsfört sig genom att vinna serier, genom att spela i allsvenskan tidigare, spela i allsvenskan nu” Respondent 5 (2020)*

#### **4.4.2 Under pandemin**

Klubbarna förklarar att de har fortsatt med sina CSR-projekt under Covid-19 pandemin, eftersom projekten är starkt förankrade i klubbarnas varumärke och ledord. Klubbarna har använt sina CSR-projekt för att stärka sina varumärken i en tid där de inte kunnat stärka sina varumärken på traditionellt vis. Klubbarna stärker vanligtvis sina varumärken genom marknadsföring på matchevenemang. Klubbarna har även genomfört sina projekt för att hjälpa till i samhället i tider som varit tuffa. En klubb lyfter att de genomförde en kampanj där klubbens supportrar kunde köpa en matlåda via klubben som direkt skänktes till personalen på sjukhuset i staden för att hjälpa till och visa uppskattning i tider då sjukvården var ansträngd till följd av Covid-19 pandemin.

#### **4.5 Krishantering och påverkan på ekonomin**

Alla klubbarna säger att deras budget har påverkats negativt av pandemin och att de har varit tvungna att vidta vissa åtgärder. Tre stycken av respondenterna nämner att de, likt företag i andra branscher, har permitterat personal. Fyra stycken av respondenterna sa att det är det kommande säsongerna och åren som kommer bli det svåra, för att där vet de inte vilka

förutsättningar som gäller. I år har klubbarna lyckats få många av supportrarna att stå kvar med sina säsongsbiljetter och även klubbens sponsorer har hedrat sina kontrakt. Denna säsong har handlat om att vara effektiva och dra ner på kostnader där det är möjligt, till exempel säger respondent 1 att det har dragit in på konsultuppdragen. Respondent 3 och 4 nämner att de har haft totalt köpstopp. Det har också genomförts lönesänkningar för både spelare och annan personal. Respondenterna säger att ju längre situationen med pandemin fortgår och konsekvenserna den medför, desto svårare blir det att få in nya, samt behålla sina supportrar och sponsorer.

*“.....så det är klart att det har påverkat otroligt och kommer även påverkas framförallt nästa år också när vi nu sitter i budget-process men egentligen inte vet vilka förutsättningar vi har.*

*“ (Respondent 3, 2020)*

Alla respondenter säger att intäkterna kring matcherna och stora delar av biljettförsäljningen har försvunnit. För att få in någon typ av intäkt har klubbarna arbetat med olika projekt och kampanjer. Alla respondenter pratar om ”Stöd/Soff-biljetter”, vilket är något klubbarnas supportrar har haft möjlighet att köpa. Ett annat projekt som nämns av en av klubbarna är ”Målswishen”. Detta var inte ett projekt som klubben själv satte igång, utan ett initiativ från klubbens supportrar. Detta projektet gick ut på att supportrarna fick swisha valfri summa till klubben för varje mål som de gjorde i Allsvenskan.

*“Vi har ju tappat all form av införsäljning på matchdagar så den budget går ju liksom inte att ta fatt.” (Respondent 2, 2020).*

Frågan om hur klubbarna ska hantera säsongsbiljetter har också varit en del av hur deras budget ser ut. Respondent 1 och 6 säger att de har haft en aktiv kampanj för att få folk att stå kvar med sina säsongsbiljetter. Alla klubbarna säger att de har haft olika alternativ för de som köpt säsongsbiljett att antingen få tillbaka sina pengar, att de efterskänker biljetterna eller få rabatter. Här säger respondenterna att supportrarnas kärlek till klubben har gjort att många har valt att

efterskänka sina biljetter, vilket klubbarna tycker är fantastiskt och de är väldigt tacksamma för detta.

*”Och det är...jag hade aldrig fått för mig, kunna tänka mig att det var en så stor andel som hade efterskönt sina säsongskort, det är verkligen helt sjukt, helt sjukt är det! Jag får nästan rysningar när jag tänker på det, det är snyggt, det är fan kärlek alltså!”* (Respondent 4, 2020)

## 4.6 Överblick

Klubbarna har arbetat med marknadsföring på olika sätt traditionellt. Respondent 1 nämner att arena modellen har varit högst närvarande, de andra klubbarna säger att delar av arena modellen finns med i deras tänk. Respondent 2 och 4 säger att ”glimten i ögat” har och är viktigt och att de vill att det ska vara roligt att följa dem. Respondenterna sa också att de till en viss del arbetar med att styra och rikta budskapet efter vilken målgrupp som budskapet är tänkt att nå. Klubbarna använder sig av flera marknadsföringsverktyg som mailutskick, sociala medier, appar, tidningsannonser och fysiska utskick.

Covid-19 pandemin har påverkat klubbarnas marknadsföringsarbete och strategi på olika plan, vilket är något samtliga respondenter uttrycker. Samtliga menar att de har behövt ändra om en del i sina marknadsföringsplaner och i arbetet. Arbetet med marknadsföringen kunde inte längre ske gentemot att sälja biljetter till matcherna, utan nu rör sig marknadsföringen mer om att marknadsföra klubben mer och diverse saker kring klubben. Marknadsföringen har flyttats i princip helt och hållet till digitalt i och med att klubbarna inte har möjlighet att träffa sina supportrar fysiskt på arenorna. De sociala medierna har varit till stor användning för klubbarna att informera, dels om hur klubbarna arbetar för att lösa problemen som har uppstått och dels för att fortsätta kommunicera klubbens budskap till supportrarna.

*“...marknadsföring på det sättet att det har blivit mera digital kommunikation, mycket mer digital kommunikation då.”* (Respondent 1, 2020)

Förutom att de sociala medierna talar även respondenterna om andra strategier de har arbetat med. Respondent 2 säger att klubben har öppnat en butik, där de säljer profilkläder kopplade till pandemin i form av halsdukar och tröjor. Detta för att både få in pengar till klubben och att ge supportrarna möjligheten att stödja klubben i tuffa tider och att visa att de är supportrar. Respondent 1 säger att räckvidden i TV har ökat, eftersom fler sitter hemma och kollar på matcherna. Genom TV:n exponeras matchkläderna på ett annat sätt, med fler närbilder där klubbarnas sponsorer syns och även reklamskyltarna runt planen får andra blickar på sig.

## 5 Analys

*I detta avsnitt kommer empirin att analyseras mot teorierna som förklaras i teorikapitlet.*

*Analysen kommer att delas upp i olika teman utifrån teorierna.*

---

### 5.1 Varumärke

Empirin visar att klubbarna anser att det är viktigt att deras varumärke förknippas med positiva handlingar. Klubbarna arbetar aktivt med sitt varumärke, vilket Nilsson (2000) menar är viktigt. Klubbarna är medvetna om att det inte endast är segrar och positiva sportsliga resultat som bygger varumärket utan det är andra faktorer som spelar in också, vilket Solberg Søilen et al (2014) också säger. Det genomförs olika typer av CSR-arbeten av klubbarna för att stärka sitt varumärke. Genom dessa typer av arbeten vill klubbarna förmedla en bild av sig själva att de både bidrar med något mer till samhället och till en bra bild av klubben. Klubbarna är medvetna om de fördelar som ett starkt varumärke bidrar med. Nilsson (2000) menar att supportrarna förknippar sig med en klubbs varumärke på ett djupare plan än vid andra typer av företag, detta märktes genom att innehåll i sociala medier med spelare från de egna leden genererade mer intresse bland supportrarna.

Klubbarna förklarar att deras målgrupper är väldigt spridda och att de riktar sig till alla supportrar mellan 1-100 år. Utöver det nämner respondenterna olika typer av supportrar som patrioter, läktareexperter, matchkonsumenter och upplevare. På grund av detta behöver klubbarna bygga starka varumärken som olika typer av supportrar kan relatera till.

Klubbarna har både innan och under pandemin använt internet, mer bestämt sociala medier, för att marknadsföra sitt varumärke. Simmons (2007) nämner att det finns fyra grundpelare för att marknadsföra varumärken på internet, vilka är: förstå kunderna, innehåll, interaktivitet och integration mellan dessa. Respondent 6 sa: *“Vi ser sociala medier som ett snabbt sätt att nå ut med information. Man kan ha en dialog med supportrarna, supportrarna kan ha en dialog tillsammans med varandra kring vårt material vi lägger upp. Sedan är väl det en möjlighet också att skapa. Det är bra plattformar för att skapa snyggt och trevligt material som våra supportrar gillar och vill ta del av”*. Vilket direkt passar in enligt Simmons grundpelare för marknadsföring via internet.

McCarthy et al (2014) menar att sportorganisationer kan stärka sitt varumärke genom aktivt arbete på sina sociala medier. De finns fyra viktiga punkter att ta hänsyn till dessa är integration, gemenskap, skapa ett ”community” och inkomstgenerering. Dessa fyra är något som klubbarna i denna studie arbetar aktivt med på sociala medier, för att styra och stärka sitt varumärke. En av klubbarna genomförde en stor kampanj för att få sina supportrar att stå kvar med sina årskort trots publikfria matcher. Denna skapade stort engagemang och resulterade i att ungefär 80% av supportrarna valde att efterskänka sina säsongskort för att hjälpa klubben. Kampanjen engagerade supportrarna och tryckte på klubbens historiska gemenskap, och på ett sätt genererades även en intäkt då många klubbar räknat med att förlora sina intäkter från säsongskortsförsäljning.

## **5.2 Marknadsföring i sociala medier**

I empirin framgår att klubbarna vill vara transparenta och öppna gentemot sina supportrar på sociala medierna, och att under pandemin har detta byggts på ännu mer. Likt vad Anagnostopoulos och Parganas (2015) och Pronschinske et al. (2012) säger öppnar de sociala medierna upp för en tvåvägskommunikation, vilket är något som syns, framförallt under pandemin då klubbarna uttrycker att de vill ha en ständig och öppen dialog med sina supportrar.

I teoriavsnittet lyfte vi fram Anagnostopoulos och Parganas (2015) fyra huvudsakliga teman som sociala medier ger möjlighet till, dessa var:

- Komma närmare supportrarna
- Engagera supportrarna
- Tjäna pengar
- Hantera utmaningar

Under pandemin uttryckte respondenterna att de ville vara öppnare och mer transparenta gentemot supportrarna, och att de har försökt att engagera supportrarna med olika kampanjer. Kampanjerna har varit ett sätt att tjäna pengar och hantera den ekonomiska utmaningen som klubbarna står inför.

Vi ser också likheter med de fyra attributen som Pronschinske et al (2012) nämner i sin studie. Attributen som hen nämner var äkthet, engagemang, information och avslöjande av detaljer. Resultaten i den studien påvisade att om dessa attribut syns i inläggen har klubben en bättre chans att få in nya följare och behålla de befintliga. De attributen som har varit mest framstående under pandemin är information och avslöjandet av detaljer, respondenterna säger att de vill informera och vara tydliga med om vad som sker i klubben och hur de ska lösa denna situation. Klubbarna försöker även skapa engagemang genom att göra inlägg med lokala spelare, då de såg att dessa var de som fick bäst respons av följarna och att det var de inläggen som engagerade mest.

Klubbarnas målgrupper varierar i åldrar och respondenterna säger att de vill behålla sina supportrar hela livet. Genom de sociala medierna försöker sportorganisationer uppnå sina marknadsföringsmål för kundlojalitet och varumärkesbyggande (Williams & Chinn 2010). Detta syntes då respondenterna menar att de anpassar inläggen på de olika sociala medierna beroende på vilket socialt media de använder, då målgrupperna skiljer sig åt mellan dessa.

Klubbarna har använt sina sociala medier under pandemin för att sprida budskap från regeringen och andra myndigheter gällande smittspridning. Fisher (2008) förklarar att klubbar kan stärka sitt varumärke genom närvaro på sociala medier. Vilket blir tydligt i det här fallet då klubbarna använder sina sociala medier för att sprida viktiga budskap, något som uppskattas av supportrar och samhället i övrigt.

### **5.3 Relationsmarknadsföring**

Som Tifrea et al (2018) säger är relationsmarknadsföring ett relativt ungt ämne som studerats i sportvärlden, men enligt Bee och Kahle (2006) är det ett av de bästa sätten för sportorganisationer att marknadsföra sig på. Vi definierade i denna studie relationsmarknadsföring som *”relationsmarknadsföring handlar om att bygga och bibehålla bra och värdefulla relationer med sina kunder”* och att detta görs genom olika aktiviteter.

Genom intervjuerna kan vi se att klubbarna arbetar mycket med relationen med klubbens supportrar. Aktiviteterna engagerar supportrarna, vilket Heere och James (2007) säger är viktigt för en effektiv relationsmarknadsföring. Klubbarna i denna studie nämner flera olika aktiviteter de genomför, både digitala och fysiska. Aktiviteterna under pandemin har varit digitala, men oavsett om de är digitala eller fysiska bidrar de till relationen mellan klubb och supporter. Under pandemin har de sociala medierna varit viktiga för att fortsatt behålla och bygga relationerna till klubbarnas supportrar. Relationsmarknadsföring är ett ungt ämne i sportvärlden (Tifrea et al 2018) men det är något som vi ser genomsyrar klubbarnas marknadsföring och kommunikation. De är medvetna om att relationerna är viktiga och de arbetar för att stärka och bibehålla dem. Vi ser också att de fördelar som nämns i Anagnostopoulos och Parganas (2015) studie är något som klubbarna verkar vara medvetna om. De sociala medierna öppnar upp för tvåvägskommunikationen. De är ett sätt att tjäna pengar, informera supportrarna och hantera de utmaningar som finns. Vi ser också likheter med Pronschinske et al (2012) studie om vilka inlägg som skapar möjligheter för att få in mer följare och behålla sina befintliga. Inlägg som engagerar är viktiga och i denna studie lyfte respondenterna fram att inlägg med lokala spelare är de inlägg som engagerar följarna mest. På så sätt kan klubbarna använda sociala medier för att stärka relationen till sina supportrar.

Bee och Kahle (2006) lyfter fram tre aspekter som är av högsta vikt inom relationsmarknadsföring och dessa syns i respondenternas svar. *Compliance*; vilket är den ytligaste aspekten och som handlar om att något socialt utvinns av förhållandet, till exempel genom att supportern köper en matchtröja som denna går på matcherna med. Detta syntes framförallt genom respondent 2, där respondenten beskrev att de under pandemin har öppnat en butik där supportrarna kan köpa specialgjorda tröjor. Ett annat exempel är att flera klubbar öppnat upp för köp av "soffbiljetter", vilket supportrar kunnat köpa för att bidra till klubben. Många supportrar köper biljetter för att visa sitt stöd offentligt, vilket bygger gemenskap bland supportrarna. *Identification*; vilket handlar om att supportern kan identifiera sig med laget och att supportern identifieras utifrån laget av andra. Den tredje aspekten *Internalization* liknar den tidigare men är inte lika ytlig och bygger än mer på delade värderingar. Individernas beteende styrs av de delade värderingarna och beteende är viktigt för individen. Här kan vi se att klubbarna arbetar med sitt varumärke och olika värdeord som ska göra att supportrarna känner sig stolta och vill vara delaktiga. De olika CSR-arbeten som genomförs bygger klubbens



varumärke, men det bygger också klubbens relation till samhället och dess invånare. Klubbarna vill skapa en känsla av gemenskap.

Genom studien kan vi se att relationen mellan klubb och supportrar verkar vara stark. Alla nämner att flera av säsongskortsinnehavare har valt att efterskänka sina biljetter och kräver inte några pengar tillbaka, vilket tyder på en bra relation där supportrarna vill vara med och bidra till klubbarnas överlevnad. Gummessons (2008) speciella marknadsrelation "*The customer as member*" är något som går att koppla till detta. Många supportrar blir medlem i klubben och med medlemskapet kommer vissa fördelar, exempelvis rabatt i klubbshopen och rösträtt (i och med 51%-regeln). Medlemskap leder till långsiktiga relationer och ett starkare band, vilket är något som är vanligt mellan fotbollsklubbar och supportrar, detta är också något vi ser i denna studie. Supportrarna vill vara med och bidra och respondenterna i denna studie säger att antalet medlemskap har ökat under detta år.

De tre typiska elementen som Grönroos (1996) menar finns i all relationsmarknadsföring syns även i denna studie. Klubbarna *söker direktkontakt med kunder* (supportrar), vilket görs genom mailutskick, sociala medier, fysiska brev och personliga möten. De personliga mötena har försvunnit i och med pandemin men under vanliga omständigheter är det en stor del. Den direkta kontakten sker således genom sociala medier, mailutskick samt brev. Genom CRM-databas samlar klubbarna information om supportrarna och får därmed en *databas med information*. Under pandemin har klubbarna försökt vara än mer transparent gentemot klubbens supportrar och försökt vara så tillgängliga som möjligt. Information om vad säsongskortsinnehavare har haft för alternativ har skickats ut vilket liknar ett *kundbaserat servicesystem*. Klubben vill att supportern själv ska få välja och är förstående oavsett beslut.

#### **5.4 Corporate Social Responsibility (CSR)**

Vi kan se likheter med Carrolls fyra delar av CSR-pyramiden i stora delar av respondenternas svar. Alla klubbarna hade någon typ av CSR-projekt vilket betyder att de inser vikten av att klubben bidrar med något mer än bara fotboll och underhållning. Zychlewicz (2014) tre kategorier "*CSR as an additional element*", "*CSR as an PR tool*" och "*CSR as an philanthropy*" är också något vi kan se likheter och dra paralleller mellan. Respondenterna svarade inte att deras CSR-arbeten var för att marknadsföra sig, snarare att det var något som

låg i linje med klubbarnas värdeord och vad de ville att deras varumärke skulle stå för. Men det går inte att utesluta CSR som ett marknadsföringsverktyg helt, då sådana typer av aktiviteter också bidrar till klubbens kommunikation och marknadsföring, vilket i förlängningen kan bidra till ekonomiska vinster. Det samma gäller kategori två "*CSR as an additional element*". Utifrån respondenternas svar verkade kategorin "*CSR as an philanthropy*" vara den största faktor eller det största motivet till CSR-arbete. Klubbarna vill bidra med något mer och det ekonomiska vinsterna var inte i fokus. Respondenterna menade att dessa typer av arbeten var för att bidra till samhället. Utifrån de fyra delarna i CSR-pyramiden kan vi se att samtliga delar berörs. Klubbarna behöver klara sig ekonomiskt för att ha möjlighet att genomföra de CSR-projekten de vill. Klubbarna följer de lagar och regler, både i samhället och i de turneringar (Allsvenskan och Svenska Cupen) de deltar i. Framförallt under Covid-19 pandemin har de varit viktigt att följa de riktlinjer som har satts upp för att inte förlora legitimitet. I den etiska aspekten syns klubbarnas värdeord och sättet de vill att deras varumärke ska uppfattas, de normer som finns i samhället följs och det är viktigt att deras spelare uttalar sig på ett korrekt sätt i media och att klubben syns i rätt sammanhang. Den filantropiska delen är, som tidigare nämnt, den del vi upplever som är det största motivet som klubbarna uttrycker det. De vill bidra till ett bättre samhälle och det är det som är det viktiga. Vi ser också att de CSR-arbeten som genomförs skapar en bättre relation mellan klubb och samhälle, vilket bygger klubbens varumärke. Som Gummesson (2008) förklarar så genomför företag CSR-arbeten i syfte att stärka sina varumärken och hur allmänheten ser på företaget. Ett starkare varumärke genererar intäkter för företag. Detta går i linje med Carrolls pyramid, där den ekonomiska aspekten är den mest vitala och grundläggande i CSR-arbeten. Klubbarna själva pratade inte om det ekonomiska gällande CSR-arbeten, men i och med att klubbarna styrs och verkar som företag måste denna aspekt tas i beaktning.

## **5.5 Krishantering**

Som Chong och Ezcarraz (1998) skriver finns det flera orsaker till varför ekonomiska kriser kan uppstå, varav tre är statliga regleringar, förlust av kredit och förlust av viktiga kunder. Dessa tre har uppstått för klubbarna i och med Covid-19 pandemin. De statliga regleringarna har lett till publikfria matcher, vilket har lett till förlust av kredit och förlust av viktiga kunder. Klubbarna har inte haft möjlighet att styra över huruvida publik får besöka matcherna utan de regleringar som finns kring folksamling har satt stopp för det. För att ersätta en del av de förlorade intäkterna vidtog klubbarna olika åtgärder, dels sålde de stöd/soff-biljetter och dels gav de alternativ till säsongskortsinnehavare att efterskänka sina biljetter. De vidtog också

andra åtgärder, bland annat nämner några av klubbarna att de har tillåtit personal och haft lönesänkningar. Förlusten av kunder är i detta fall förlusten av att publik får komma och se på matcherna. Matcherna är klubbarnas produkt och den produkten går nu endast att se på Dplay. Klubbarna får pengar för detta avtal men missar som nämnt alla pengar för biljettförsäljningen och försäljning av kringvaror under matcherna.

Chong och Ezcarraz (1998) CRISIS-modell som beskrivs i teoriavsnittet innehåller sex faser som ska hjälpa företag att planera och hantera kriser. Dessa faser är *coping*, *rethinking*, *initiating*, *sensing*, *intervening* och *sandbagging*.

*Coping*: Krisen kommer skada eller har skadat företaget. I detta fall har pandemin skadat klubbarna ekonomiskt och på andra sätt. Klubbarna behöver därför hantera denna kris och enligt denna fas finns det fyra olika strategier som brukar användas. Eftersom denna krisen är väldigt speciell blir dessa strategier lite svåra att applicera för klubbarna, de kan till exempel inte plocka bort en felaktig vara från marknaden eller förneka det som har hänt och eventuella skador som uppstått. Det de kan applicera är strategin om att frivilligt uppfylla myndighetskrav samt dela information med allmänheten. Vilket empirin visar att de har gjort, då respondenterna menar att de har försökt vara än mer öppna och transparenta.

*Rethinking*: Handlar om att företaget ska reflektera över de händelser som ledde till krisen och bör ställa sig frågor om exakt vad som skedde, hur det skedde och varför det skedde. Dessa frågor har i klubbarnas fall ett svar och det är att Covid-19 pandemin skedde. Klubbarna har ingen påverkan på detta utan behöver anpassa sig efter den situation som samhället nu befinner sig i. Men denna fas handlar också om att företaget (klubbarna) bör göra en ingående granskning av de skador som har uppstått på grund av krisen. Här har vi sett att klubbarna berättar att de har förlorat intäkter men att det framförallt är de kommande åren som kommer vara det stora problemet. Detta eftersom ingen vet vad för påverkan pandemin kommer ha på klubbarnas framtida ekonomi.

*Initiating*: Handlar om att företag som inte har en CMP bör börja utveckla en sådan, detta för att kunna hantera framtida kriser på ett bättre sätt. Som tidigare nämnt är detta en väldigt ovanlig

kris, då pandemier inte är något som uppstår frekvent. Detta gör att det är svårt för klubbarna att veta hur deras CMP bör se ut mot dessa kriser, eftersom pandemier också kan ge olika typer av konsekvenser och behöver inte alltid betyda att det leder till publikfria matcher (vilket det gjorde denna gång). Självklart kan klubbarna sätta upp en CMP för hur de skulle kunna arbeta, men som vi har sett under Covid-19 pandemin, ändrar sig förutsättningarna nästan från dag till dag.

*Sandbagging:* Sandbagging-fasen handlar om att agerandet i intervensjon fasen har misslyckats och att krisen uppstår, och att företaget då ska implementera sin CMP. Det vi kan se här är att klubbarna har befunnit sig i Sandbagging-fasen, eftersom krisen har uppstått och att klubbarna har behövt att agera och arbeta utifrån de förutsättningarna som finns

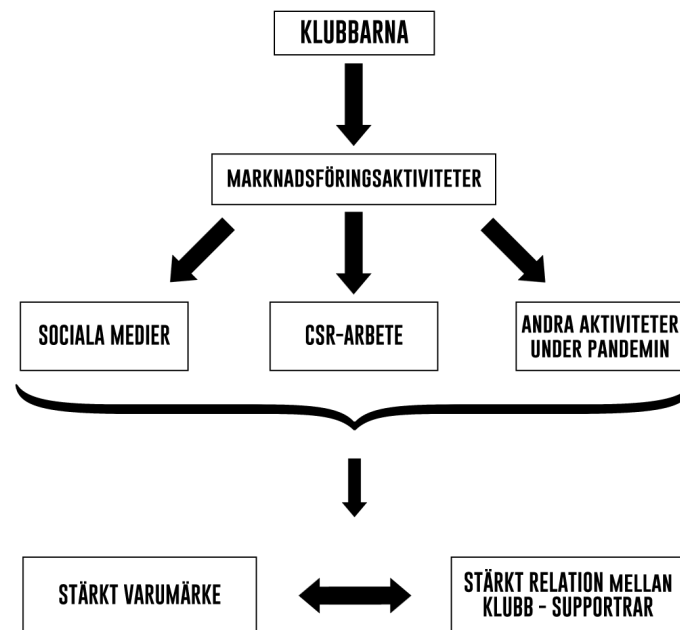
De två faserna *sensing* och *intervening* är svåra att koppla till denna typ av kris och situation. Sensing-fasen, som handlar om att ledningen i ett företag ska vara uppmärksamma på signaler som kan leda till en ny kris, är svår att applicera på detta eftersom denna kris är väldigt ovanlig. Intervening-fasen är precis som sensing fasen svår att applicera eftersom företagen ska agera på de signaler som de upptäcker i sensing-fasen.

## 6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras innehållet från empiri- och analyskapitlen. Författarna utgår ifrån det empiriska materialet samt analysen för att diskutera kring det studien undersöker samt spekulationer kring framtida effekter av Covid-19 pandemin.

---

### 6.1 Förklarande modell



Figur 5, förklarande modell.

*Klubbarna:* Klubbarna har blivit tvungna att acceptera situationen som uppstått i och med Covid-19 pandemin. För klubbarna har hanteringen av pandemin inneburit att behöva tänka om helt utifrån de satta strategierna och de tänkta planerna. Klubbarna har fått komma på nya sätt att genomföra olika typer av marknadsföringsaktiviteter.

*Marknadsföringsaktiviteter:* För att hantera pandemin har klubbarna genomfört olika typer av marknadsföringsaktiviteter. De tre typerna av aktiviteter som klubbarna främst genomfört är:

- *Sociala medier:* Klubbarna har fortsatt, samt utvecklat, sin kommunikation på sociala medier genom att fortsätta publicera inlägg för att engagera sina supportrar. Inläggen syftar ofta till att publicera innehåll som supportrarna kan

relatera till för att skapa en igenkänningsfaktor och därmed engagemang bland supportrar. Inläggen är ofta i klubbens profilmärken och med klubbens logotyper, för att ytterligare befästa sitt varumärke. Kommunikation och marknadsföring via sociala medier genererar även intäkter för klubbarna.

- *CSR-arbeten*: Samtliga klubbar har under pandemin fortsatt genomföra sina CSR-arbeten. Några exempel på detta är en klubb som genomfört så kallade “blåljusmatcher” där ungdomsspelare och barn får möta blåljuspersonal i fotbollsmatcher. Genom CSR-arbeten kan klubbarna kommunicera och arbeta med sina värdeord och det som är viktigt för klubben. Detta innebär att klubbarna stärker sina varumärken genom sina CSR-arbeten. Klubbarnas CSR-arbeten gynnar även samhället i de delar som det berör.
- *Andra aktiviteter under pandemin*: Klubbarna har tvingats tänka om gällande sin marknadsföring då de inte kunnat marknadsföra sig på matchevenemangen, vilket vanligtvis är klubbarnas främsta sätt att marknadsföra sig på. Trots att flera klubbar tillåtit personal har de hittat nya kreativa aktiviteter. Dessa aktiviteter har haft olika syften, vissa att generera intäkter, andra mer varumärkesstärkande och för att engagera supportrarna. Exempel på typer av aktiviteter som genererat intäkter är soffbiljetter och 50/50-lotter. De aktiviteter som syftat till att stärka klubbarnas varumärken har varit som en klubb förklarar att de höll ett program från klubbhuset där sponsorer, spelare och andra från klubben gjorde olika typer av inslag. Andra aktiviteter har bland annat varit att sälja specialgjorda tröjor och få säsongskortsinnehavare att inte kräva pengar tillbaka.

Dessa tre typer av marknadsföringsaktiviteter leder till ett *starkt varumärke* samt en *starkt relation mellan klubb och supportrar*. Dessa två är starkt integrerade med varandra då ett starkt varumärke ofta gör att relationen mellan klubbarna och deras supportrar stärks. Samtidigt som ett starkt band mellan klubbar och supportrar kan bidra till hur pass starkt ett varumärke är.

## **6.2 Den digitala utvecklingen**

Det framgick tydligt under intervjuerna att den digitala marknadsföringen är den som har varit mest användbar under pandemin. Detta har förstås att göra med att fysiska möten mellan klubb

och supportrar inte har varit möjligt som under tidigare år. De sociala medierna har därmed gett möjlighet till dialog och kommunikation mellan klubb och supportrar. Sambandet mellan pandemi och den digitala marknadsföringen via sociala medier är tydligt. Det vi dock vill lyfta i denna aspekt är samhällets digitala utveckling i stort. Vi ser en tendens att klubbarna redan innan pandemin använde sig till stor del av de sociala medier som finns, då klubbarna är medvetna om att stora delar av deras målgrupper finns där men också de andra fördelarna som finns. Klubbarna använder sig självklart av andra marknadsföringsverktyg också men den digitala utvecklingen i samhället påverkar hur företag, i detta fall fotbollsklubbar, arbetar och verkar. Detta leder oss till frågan hur marknadsföringen kommer se ut i framtiden. Om den blir än mer digital, har det med pandemin att göra eller med den tekniska utvecklingen i samhället? Vi tror att både dessa faktorer påverkar och att pandemin kan ha lett till en snabbare utveckling av den digitala marknadsföringen för de allsvenska fotbollsklubbarna. Vi tror inte heller att klubbarna i framtiden kommer gå tillbaka till hur det var innan pandemin, utan att de kommer fortsätta med mer digital marknadsföring än innan pandemin.

En annan intressant aspekt när det kommer till arbetet på sociala medierna och i klubbarnas marknadsföring i stort är inslaget av humor. Humorn leder till att fler supportrar tycker det är intressant att följa och går man in på Twitter finns det flera exempel på hur klubbar, både svenska och utländska, använder sig mycket av humor i sina inlägg för att nå en större räckvidd. Det verkar vara ett bra och effektivt sätt för klubbarna att hålla sin marknadsföring relevant och intressant. Humorn och glimten i ögat används också i den traditionella marknadsföringen, men vi anser att den är som tydligast i de sociala medierna, särskilt via Twitter. Detta kan bero på att klubbarna kan agera snabbare där än vad de kan med tryckt marknadsföring. Uppstår det en möjlighet att skoja är det snabbare att göra detta online och är också mer kostnadseffektivt än att till exempel köpa annonsplats i en tidning.

### **6.3 CSR och relationen mellan klubb och supportrar**

Något som framgår i teoriavsnittet och i empirin är att relationen mellan klubb och supportrar är något speciellt. Det skiljer sig från relationen mellan en kund och ett vanligt företag. Supportrar vill helst inte bli benämnda som kunder heller, utan de är supportrar och inget annat. Vi tror att denna relation mellan klubb och supportrar gör att klubbarna kanske har lättare att överleva pandemin än vad ett annat typ av företag har. Vi tror att supportrar väljer att skänka biljetter

och bidra på andra sätt för att de verkligen vill stödja klubben. Vi tycker att respondent 4 beskriver detta på ett väldigt bra sätt.

*“Och det jag tycker är så jäkla häftigt att se i år är ju att, alltså det är så sjukt många som har ställt upp för föreningen och supportrar och företag, de har liksom egentligen efterskänkt sina säsongskort och sagt att liksom att “skitsamma vi vill vara med och stötta föreningen”. Och det är ju helt otroligt. Jag vet att det har varit så i andra klubbar också och jag tycker det är så jäkla häftigt att se! Och det är talande för vilken kraft och kärlek som finns inom fotbollen mellan förening, klubben och supportrar. “ (Respondent 4, 2020)*

En annan intressant tanke om relationen mellan klubb och supporter är att klubben kan ses som en högengagemangsprodukt. En högengagemangsprodukt är en produkt där köparen till produkten behöver investera mycket tanke och känslor i köpet. I detta fall är köpet inte tydligt som i att supportrar köper en specifik produkt. Dock investerar många supportrar mycket tid, känslor och en del pengar i sina klubbar, vilket till exempel de som efterskänker sina säsongskort visar. Detta anser vi tyder på en bra och stark relation mellan klubb och supporter. Här är det också bra att ha med sig att supportrarna till de klubbar som gick med sämre sportsliga resultat i år, också valde att efterskänka säsongsbiljetter och bidra på andra sätt. Detta tyder på att det inte endast är vinster och bra resultat som bygger varumärke och relationer.

Kopplingen mellan supporter, klubb och klubbens varumärke är speciell. Precis som i teorierna om relationsmarknadsföring ser vi att supportrarna identifierar sig med klubben och att klubben vill att supportrarna gör just detta. Till exempel ser vi att de CSR-arbeten som klubbarna arbetar med är till för att bygga relationer med det lokala samhället, och där finns de flesta av klubbens supportrar. Vi ser att klubbarna jobbar med CSR-arbeten för att det är ett sätt att bygga sitt varumärke. Frågan om CSR tillkom efter de två första intervjuerna, men vi behövde inte alltid ställa frågan för att respondenterna skulle lyfta att deras klubb hade ett CSR-projekt. Det var ofta i samband med när respondenterna talade om klubbens varumärke som de nämnde klubbarnas CSR-projekt. Det vi ställer oss frågande till här är anledningen till varför klubbarna egentligen genomför dessa typer av projekt? Gör de det för att de verkligen vill bidra till ett bättre samhälle eller för att de ser att det är något de måste göra då många företag överlag har ett CSR-arbete, eller för att det är ett bra sätt bygga vidare på deras varumärke och image? Det



filantropiska motivet, det vill säga att göra det utan tanke på sig själv utan endast att bidra med något mer, är ett motiv som många företag och klubbar vill framhäva. Men vi ställer oss frågande till detta, och vi menar att det ofta finns ett annat motiv bakom också. Vi upplever att CSR-projekten genomförs för att stärka klubbens varumärke (*“CSR as an PR-tool”*) och för att CSR är ett ämne som ligger i vår tid. Det är det *“etiskt rätta”* att göra och företag och klubbar är nästan tvingade att göra det för att inte uppfattas på ett dåligt sätt. Att det leder till ett starkare varumärke kan i förlängningen leda till finansiella vinster och mer kunder, vilket betyder att ekonomi kan vara ett motiv till CSR-projekt. Oavsett anledning eller motiv vill vi lyfta att vi tycker att det är bra att de gör det. Det finns både ekonomiska fördelar för klubben och det bidrar till ett bättre samhälle, vilket alltså leder till en win-win situation.

#### **6.4 Hantering av kris och ekonomiska problem**

Precis som många av respondenterna är inne på är det mycket möjligt att de kommande åren och säsongerna egentligen kommer leda till större ekonomiska bakslag. Inför denna säsong hann klubbarna sälja många säsongsbiljetter och skriva klart sina kontrakt med sponsorerna, vilket klubbarna inte kan veta hur det kommer bli med nästa år. Företagen som sponsrar kan gå i konkurs vilket skulle leda till att de inte kan sponsra och supportrar som köpte säsongsbiljett till säsongen 2020 kanske väljer att inte göra detta inför säsongen 2021. Men hur de framtida säsongernas ekonomi kommer att se ut påverkas väldigt mycket av utveckling av pandemin. Kommer publik få gå på matcherna 2021? Hur många i så fall? Detta är något som klubbarna eller vi inte kan svara på och det råder en osäkerhet kring den fortsatta utvecklingen. Vi kan dessutom inte svara på hur stor påverkan pandemin har haft på klubbarnas ekonomi i år än, utan det är något som årsredovisningarna får utvisa.

En aspekt som inte kommer fram av studien är hur klubbarnas varumärke påverkas gentemot sponsorer. Ingen klubb har uppgett att de anser att deras varumärke har påverkats negativt av pandemin. Vi tror dock att sponsorer ser att klubbarnas varumärke försvagats något på grund av den rådande osäkerheten kring publik på matcherna under säsongen 2021. Om klubbarna fortsatt inte får ta in publik på sina matcher kan de inte erbjuda samma möjligheter för sponsorer att visa upp sig själva. Som tidigare nämnt är det allra enklaste sättet för fotbollsklubbar att marknadsföra, på matchevenemangen.

Som vi nämner i analysen är denna typ av kris väldigt ovanlig, senast en pandemin av detta slag spred sig på detta sätt var Spanska sjukan 1918. Att spela inför tomma läktare en hel säsong har aldrig inträffat i Allsvenskans historia och att det skulle komma att hända igen är inte speciellt troligt, men en lärdom från denna säsong är att allt kan hända. Klubbarna kan arbeta fram en CMP för en liknande kris, men vi ser inte att det är det mest effektiva klubbarna kan göra. Klubbarna har behövt ta snabba beslut och anpassa sig efter den svenska regeringens riktlinjer, vilket betyder att även om de haft en CMP är det inte säkert att den skulle gå att implementera. Om en liknande situation uppstår kommer troligen klubbarna än en gång behöva lyssna och följa de restriktioner eller regler som gäller då, vilket är väldigt svårt att förutse. Hur klubbar och företag, hanterar krisen påverkas alltså mycket av regeringens hanteringen av den. Vilket betyder att de som kanske verkligen bör ha en CMP för hur en sådan kris ska hanteras är den svenska regeringen, då deras hantering styr hur andra aktörer kan hantera krisen.

## 7 Slutsatser

*I detta avsnitt kommer studiens slutsatser presenteras i punktform. Slutsatserna baseras på innehållet i empirin och analysen. Slutsatserna delas in efter studiens forskningsfrågor och övriga slutsatser.*

---

Med denna studie kan vi inte ge ett svar på hur alla klubbarna i Allsvenskan har arbetat med sin marknadsföring under Covid-19 pandemin, i och med att alla klubbarna inte deltog i studien. Vi kan däremot förklara delar av verkligheten för de undersökta klubbarna, vilket indikerar att studien skulle kunna spegla verkligheten för hela Allsvenskan. De slutsatser vi har dragit utifrån insamlat och bearbetat material presenteras i punktform nedan:

Forskningsfråga: *Hur har de allsvenska klubbarna arbetat med sin kommunikation under Covid-19 pandemin för att bibehålla sitt varumärke samt relationen till sina supportrar?*

- Klubbarna har i första hand arbetat med sin digitala marknadsföring och sina sociala medier under pandemin.
- Klubbarna har försökt vara mer transparenta i sin kommunikation med sina supportrar.
- Pandemin har inte påverkat klubbarnas varumärken negativt gentemot klubbens supportrar.

Forskningsfråga: *På vilka sätt försöker de allsvenska fotbollsklubbarna täcka upp för de ekonomiska förluster som Covid-19 pandemin medfört?*

- Klubbarnas ekonomi har påverkats negativt och det finns en osäkerhet om hur ekonomin kommer utveckla sig i framtiden.
- Klubbarna har genomfört olika typer av digitala aktiviteter för att väga upp intäktsbortfallen som pandemin medfört.
- Permittering har varit ett av sätten att minska de ekonomiska förlusterna.
- Lönesänkningar för spelare samt övriga anställda har också varit ett sätt att minska de ekonomiska förlusterna.

Övriga slutsatser:

- Relationen mellan supportere och klubbarnas varumärke är starkare än relationen mellan kund och andra kommersiella företags varumärken.
- CSR är något som klubbarna arbetar med och ser som en viktig del i deras arbete och utveckling. CSR-projekten är främst riktat mot barn och ungdomar.
- Humor och glimten i ögat är en viktig del av klubbarnas kommunikation. Framförallt på sociala medier.

## 8 Kritik

*I detta avsnitt kommer studien granskas utifrån ett kritiskt synsätt. Det som ingår i avsnittet är metodkritik samt källkritik av empiri och teori.*

---

### 8.1 Metodkritik

Semistrukturerade intervjuer är bra då respondenten får tala fritt om frågorna och har möjlighet att utveckla sina svar (Denscombe, 2014 s.187). Det finns dock även risker med intervjuer, bland annat intervjuareffekt vilket betyder att respondenten blir påverkad av frågeställaren (Denscombe 2014, s.190) Intervjuareffekt handlar om att frågeställaren kan påverka respondenten under intervjun, exempel på faktorer som kan påverka är ålder, etnicitet, utseende, hur frågorna ställs och om det finns en personlig koppling mellan frågeställare och respondent (ibid, s.190-191). Respondenterna och författarna i denna studie har ingen personlig koppling till varandra. Ålder och etnicitet är faktorer som ej går att påverka. I och med Covid-19 pandemin behövdes intervjuerna genomföras via Microsoft Teams vilket innebär en risk med tekniska problem, vi upplevde inte mycket av detta och intervjuerna gick att genomföra på ett bra sätt. En metod som hade kunnat användas i studien istället för semistrukturerade intervjuer, är *strukturerade intervjuer*. Vid strukturerade intervjuer ställs frågorna i en bestämd följd vid samtliga intervjuer (Denscombe 2014, s.187). Anledningen till att vi valde bort denna metod är för att kunna få en djupare uppfattning och bild av svaren från respondenterna. Vi ville inte heller begränsa respondenternas svar, utan vi ville att de skulle ha möjlighet att prata mer fritt om situationen och deras syn på den.

Intervjuerna transkriberades ner för att underlätta analysen. Det finns problem med transkriberingar, bland annat att det kan va svårt att höra inspelningen, att personerna i inspelningen inte alltid pratar i klara och tydliga meningar och att det är svårt att läsa intentioner och betoningar (Denscombe 2014, s. 279). Vi hade små problem med att höra några få sekunder av enstaka inspelningar men inget som påverkade empirin och analysen. Eftersom intervjuerna spelades in finns även möjligheten för oss att lyssna på dem igen, vilket gör att vi kan höra betoningarna av ord och meningar.

Uppsatsförfattarna har inga stora erfarenheter av semistrukturerade intervjuer vilket kan ha påverkat intervjuernas utfall.

## **8.2 Källkritik av empiri**

Då respondenterna i denna studie arbetar för klubbarna finns en risk att de kan bli något färgade i sina svar eller att de inte väljer att lyfta fram allt de har gjort. De kan välja att inte lyfta fram projekt eller aktiviteter som har fått sämre respons. Klubbarnas ekonomi är också en del som under denna period kan vara ett känsligt ämne, vilket gör att detaljer kring hur hantering kring till exempel permitterad personal inte lyfts. Det är bra att ha med sig att klubbarna till en viss del styrs som företag där de inte alltid vill avslöja hur och varför de agerar på vissa sätt. Som vi nämner i metodkritiken har inte uppsatsförfattarna några större erfarenheter av att genomföra semistrukturerade intervjuer, vilket i sin tur kan ha påverkat respondenternas svar och i slutändan empirins innehåll.

## **8.3 Teorikritik**

Chong och Ezcarraz (1998) teori om krishantering kan upplevas som något gammal och att det kan finnas nyare tankar om krishantering. Alla faser i modellen gick inte att implementera på denna typ av kris vilket beskrivs i analys och diskussion avsnitten. Teorierna om hur sociala medierna och relationsmarknadsföringen inom sportvärlden är ett relativt nytt fenomen. Detta kan betyda att teorierna ej är testade fullt ut och teoriernas slutsatser kan komma att motbevisas. Teorierna i studien kan även ha begränsat studiens utfall och genomförande. Inom relationsmarknadsföring finns det massvis med forskning och definitionen av det skiljer sig åt, vilket betyder att det är möjligt att den definitionen vi har utgått från kan ha lett till att vi missat aspekter som hade varit viktiga att lyfta. CSR är också det ett brett ämne och Carrolls CSR-pyramid är förvisso en bra utgångspunkt och övergripande, men forskningen inom ämnet är enorm. I och med användningen av Carrolls pyramid och Zychlewicz (2014) tre kategorier av motiv kan vi ha begränsat vår analys av klubbarnas situation. Det är möjligt att det finns fler motiv och anledningar till varför företag arbetar med CSR. Teorierna kring sociala medier har sin utgångspunkt från andra länder och inte endast från fotboll, utan också från andra sporter. Hur de sociala medierna ska användas kan skilja sig åt beroende på vilket land klubben är ifrån och klubbens storlek, då internationella storklubbar (som Liverpool FC i Anagnostopoulos & Parganas studie) har fler följare från andra delar av världen och inte endast nationellt. En av

teorierna baserar sig endast på Facebook, medan denna studien utgår från Facebook, Twitter samt Instagram. De sociala medierna är lika varandra men som empirin visar skiljer sig målgrupperna åt beroende på vilket media som används. Den teorin kan ha begränsningar då den endast är kopplad till Facebook. Teorier kring och om kommunikation är något som skulle kunna ha hjälpt att få mer svar på studiens frågeställningar, detta är något som bör tas i beaktning.

## **9 Förslag på fortsatta studier**

Vi har med denna studie försökt ge en bild av hur de allsvenska klubbarna har arbetat med sin marknadsföring under Covid-19 pandemin och hur pandemin har påverkat dem säsongen 2020. Vi hoppas att denna studie kan inspirera till fortsatt forskning kring ämnet och hur situationen kommer att utveckla sig i framtiden. Vilken slutgiltig påverkan som pandemin kommer leda till har vi inte fått svar på än, då pandemin fortfarande pågår. Vi tror och hoppas därför att det kommer göras flertalet studier på utveckling efter pandemin. Vi vill också lyfta att en utveckling av denna studie skulle vara att intervjua samtliga allsvenska klubbar. Ytterligare en intressant studie på samma tema hade varit att göra samma studie fast på en annan sport.



## Referenslista

- Anagnostopoulos, C., & Parganas, P. (2015). Social Media Strategy in Professional Football: The case of Liverpool. *Sport Management International Journal*.
- Argyro, Elisabeth Manoli. (2014). The football industry through traditional management theories. *Scandinavian Sport Studies forum*, Vol. 5, pp. 93-108.
- Bachner, Noa. 2020. ”Då kommer vi att ha cirka 3 000 arbetslösa spelare”. *Expressen*. 29 april. <https://www.expressen.se/sport/qs/da-kommer-vi-att-ha-cirka-3-000-arbetslosa-spelare/>. [2020-10-05]
- Bee, Collen C., & Kahle, Lynn R. (2006). Relationship Marketing in Sports: A Functional Approach. *Sport Marketing Quarterly*. p102-110.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Chicago: American Marketing Association*.
- Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*.
- Christensen, L. (2010) *Marknadsundersökning : En Handbok*. 3., [uppdaterade] Uppl.. ed. Lund: Studentlitteratur, 2010. Print.
- Constantino, S., Meng, M., Westberg, K & Farrelly, F. (2014). Understanding Fan Motivation for Interacting on Social Media. *Sport Management Review*.
- Cruz, D., Fill, C. (2008). Evaluating viral marketing: isolating the key criteria. *Marketing Intelligence & Planning* vol. 26 (7): 743-758.
- CSRSWEDEN (2019). *Vad är CSR?* <https://www.csrsweden.se/vad-ar-csr> [2020-12-08]
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide : For Small-scale Research Projects*. 5. uppl., Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* Fjärde upplagan., Lund: Studentlitteratur.
- Europeiskfotboll (u.å). *Allsvenskan - Svensk fotboll*. <https://europeiskfotboll.se/allsvenskan.html> [2020-09-30]

EY (2020). *Hur mår svensk elitfotboll?* Stockholm: EY Sport Business Services  
[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/sv\\_se/news/2020/04/ey-b20006se-fotboll-2019-final.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/sv_se/news/2020/04/ey-b20006se-fotboll-2019-final.pdf)

Filosofifuralle (u.å). *Positivism och hermeneutik*.  
<https://filosofifuralle.wordpress.com/vetenskapsteori/positivism-och-hermeneutik/> [2021-01-05]

Folkhälsomyndigheten (2020). *Information till idrottsföreningar och träningsanläggningar om Covid-19*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/verksamheter/information-till-idrotts--och-traningsanlaggningar> [2020-09-30]

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*.

Grönroos, C. (1996) Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*

Gummesson, E. & Vlebooks. (2008). *Total relationship marketing 3rd ed.*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Gustavsson, B., (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen 3.*, [rev.] uppl., Lund: Studentlitteratur.

Harwood, T. , Garry, T & Broderick, A. (2008). Relationship marketing perspectives, dimensions and contexts. *McGraw Hill, London*.

Haynes, K., Murray, A., & Dillard, J. (2013). Corporate social responsibility: A research handbook. *New York: Routledge*

Heere, B., & James, J.D (2007) Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*. p319-337

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder - Från vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur AB: Lund

KMPG (2020). *Coronavirusets påverkan i företag och organisationer*. <https://home.kpmg/se/sv/home/nyheter-rapporter/2020/03/coronavirus-covid-19-och-din-verksamhet.html> [2020-09-29]

Marek, A. (2018). Corporate social responsibility in FC Barcelona as Carroll's CSR pyramid in practice. *Annales. Etyka W Życiu Gospodarczym*.

McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C.J., Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Emerald Group Publishing Limited*

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*.

Nilsson, T-H. (2000) Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd, Stockholm: Svenska förlag.

PRH (2019) *Vad är ett varumärke?*

<https://www.prh.fi/sv/tavaramerkit/registeringavvarumarke/millainen.html> [2020-11-24]

Regeringen. (2020). *Max åtta personer vid allmänna sammankomster och offentliga tillställningar*. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/11/max-atta-personer-vid-allmanna-sammankomster-och-offentliga-tillstallningar/> [2020-11-30]

Pronschinske, M., Groza, Mark D., & Walker, M. (2012) Attracting Facebook "fans": The Importance of Authenticity and Engagement as a Social Networking Strategy for Professional Sport Teams. *Sport Marketing Quarterly*. p 221-231.

Rosca, V. (2013). Systemic Relationship Marketing: Co-creating Sports Brand Equity with Fans and Other Stakeholders. *Revista de Management Comparat Internațional*. Vol.14(3), pp.490-499.

Simmons, G.J. (2007). "i-Branding": developing the internet as a branding tool". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 No. 6, pp. 544-562.

Skärvad, PH & Lundahl, U. (2016). *Utredningsmetodik*. 4 edn, Studentlitteratur AB, Lund

Solberg Søilen, K., Svensson, B., & Frestad Solér, M. (2014) Bara Segrar Bygger Inga Varumärken. *Svensk Idrottsforskning* 23.3

Svenskfotboll (u.å). *Allsvenska skyttekungar och publiksnitt*.

<https://www.svenskfotboll.se/serier-cuper/elitfotboll/historik-herr/skyttekungar--publiksnitt/> [2020-11-11]

SvFF (2020). *Riktlinjer med anledning av Corona-utbrottet*.

<https://www.svenskfotboll.se/nyheter/serier/2020/3/riktlinjer-med-anledning-av-coronautbrottet/> [2020-09-29]

Thell, A. (2015). *Den nya moderna evenmangsarenans kommersiella möjligheter för elithandbollsklubben*. Helsingborg: YH Sportmarknadsförare.

Țifrea, C., Costache, R. & Ionel, A., (2018) Marketing in Sport and Relational Marketing in Sport. *SEA - Practical Application of Science*, VI(17), pp.159–161.

Wadenstrom 1(u.å).

*Epistemologi*. <http://www.wadenstrom.net/vetfil/epistemologi.htm> [2020-11-08]

Wadenstrom 2 (u.å).

*Ontologi*. <http://www.wadenstrom.net/vetfil/epistemologi.htm> [2020-11-08]

Williams, J., Chinn, S. (2010) Meeting relationship–marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*. p422-437.

Zychlewicz, M. (2014). Corporate benefits of CSR activities. *Journal of corporate responsibility and leadership*.

## Bilagor

### Bilaga 1: Intervjufrågor till semistrukturerade intervjuer

- Namn:
  - Vilken klubb arbetar du för?
  - Vad är din position i klubben?
  - Hur länge har du jobbat hos klubben?
1. Vad vill ni uppnå med er marknadsföring?
  2. Hur har ni traditionellt sett marknadsfört er själva?
  3. Vilka marknadsföringsverktyg använder ni er av? Fördelar/nackdelar med dem?
  4. Vilka är era främsta målgrupper? Vilka grupper vill ni främst nå med er marknadsföring?
  5. Hur ser ni på ert eget varumärke och vad vill ni uppnå med det? Hur går ni tillväga för att uppnå det?
  6. Vilka marknadsföringsstrategier använder ni för att uppnå era mål och nå era målgrupper?
  7. Hur har ni arbetat med er marknadsföring under covid-19 pandemin?
  8. Hur har pandemin påverkat ert varumärke och varumärkesbyggande?
  9. Har covid-19 pandemin påverkat er budget för marknadsföring, isåfall, hur?
  10. Har ni gjort någonting annorlunda i er marknadsföring från innan pandemin började?
  11. Vad är er uppfattning av sociala medier och hur kan ni dra nytta av dem?
  12. Vad är er strategi när det gäller marknadsföring på sociala medier?
  13. Hur vill ni framstå på sociala medier?

Frågor som tillkom efter de två första intervjuerna:

- Arbetar ni med Arena-modellen?
- Har ni något CSR-projekt, isåfall vad?