

Varumärken

– en studie om idrottsföreningar under starka klubbvarumärken

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp | Marknadsföring | vårterminen 2013

Sport Management programmet

Av: Joel Grandell och Pontus Björn

Handledare: Erik Borg

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to study how important brand belonging can be for sport clubs.

Method – The method for the empirical research is based on qualitative interviews. The data then gets compared and connected with relevant brand and marketing theories.

Findings – The paper finds out the perks and disadvantages the researched clubs gain from the strong brand names they hold, and further discussion for development based on theory is being made.

Keywords – Branding, Sports, Marketing, Strong brands

Sammanfattning

Syfte – Syftet med uppsatsen är att studera hur betydelsefull tillhörigheten till ett starkt klubbvarumärke kan vara för idrottsföreningar.

Metod – Metoden för den empiriska undersökningen består av kvalitativa intervjuer. Datan blir sedan jämförd och sammankopplad med relevanta teorier inom varumärkesutveckling och marknadsföring.

Bidrag – Uppsatsen utreder fördelar och nackdelar de studerade idrottsföreningarna upplever med de starka varumärkesnamn de besitter. Vidare diskussion förs också kring utveckling av varumärkesanvändandet utifrån utvalda teorier.

Nyckelord – Varumärken, Idrott, Marknadsföring, Starka varumärken

Innehåll

1. Inledning

Att bygga och skapa starka varumärken blir allt viktigare för att kunna konkurrera på marknaden. Detta gäller inte enbart näringslivet utan har under de senaste två decennierna blivit allt mer uppmärksammat inom idrottsvärlden.

1.1 Bakgrund

I bakgrunden förklaras först idrottens historiska utveckling och hur idrottens värde alltid har nyttjats på olika sätt för att stärka varumärken. Sedan följer ett avsnitt om idrotten i Sverige idag, idrottsföreningar, starka klubbvarumärken samt en definition av idrottsföreningar.

1.1.1 Idrottens historiska utveckling

Idrotten har alltid varit en del av samhället och bygger på sociala relationer. Genom samhällsutvecklingen har de sociala relationerna förändrats och så även idrotten. Med den vetenskapliga utvecklingen har tekniken och träningsmetoderna förändrats, vilket har lett till höjda prestationer och rekord. Utvecklingen av underhållningsindustrin har gett nya förutsättningar till idrotten, men även ställt krav på förändringar i utformning och innehåll.¹ Utvecklingen går mot en allt mer professionell och kommersiell idrott.² Något som gör att varumärket torde få en allt större betydelse inom idrotten.

Under antiken uppstod föregångarna till den moderna idrotten och de moderna olympiska spelen. Antikens idrott var i viss mån både professionell och kommersiell. Rika familjer samt städer avlönade sina idrottsutövare i hopp om att de skulle bringa

¹ Thomas Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004, s.14.

² Thomas Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004, s.24.

berömmelse till familjen eller staden genom idrottsliga framgångar.³ Detta kan ses som en tidig form av varumärkestänk, där familjen eller staden ville höja sitt varumärkesvärde genom en koppling till de idrottsliga framgångarna. Med andra ord en tidig form av idrottssponsring.

Idrotten i modern tid har under ett knappt sekel utvecklats från amatörism till professionalism och kommersialism. Under 1900-talets första del bedrevs idrotten av den principiella amatörismen.⁴ Amatör var den som ”*utövar sport för sitt nöjes skull, av kärlek till denna, utan att draga ekonomisk fördel därav.*”⁵ Under 1930-talet började idrotten bli allt mer populär. Idrottstävlingarna började locka en större publik, och det blev allt vanligare att bryta mot amatöridealet. Under tennistävlingar i Italien införde man penningvinster. De internationella mästerskapen blev allt viktigare som propagandaverktyg för nationerna vilket ledde till att vissa nationella idrottsförbund ruckade på amatöridealet och gick mot en mer professionell satsning. T.ex. anordnade de nationella idrottsförbunden träningsläger inför de internationella mästerskapen där idrottarna fick behålla sin arbetslön. Idrottens allt högre värde och intresse ledde till att framgångsrika idrottare även blev attraktiva föremål för näringslivet. För företagen fanns det ett stort mått av reklamvärde att värva framgångsrika idrottspersoner efter att de avslutat sina karriärer.⁶ Man skönjer här en tidig form av varumärkesuppbyggnad i modern tid genom idrotten. Stater försökte höja sitt anseende och varumärkesvärde genom idrottsliga resultat. På samma sätt försöker näringslivets företag koppla framgångsrika idrottsutövare till sitt varumärke.

Tävlingstillfällena blev under andra hälften av 1900-talet allt mer utbredda och

³ Idrottsforum, http://idrottsforum.org/reviews/items/akejoa_scambler.html, (7/5-2013, 14:01).

⁴ Thomas Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004, s.20.

⁵ Arne Blom, K., Lindroth, J., Idrottens historia, SISU idrottsböcker, 2002, s.303.

⁶ Arne Blom, K., Lindroth, J., Idrottens historia, SISU idrottsböcker, 2002, s.303-304.

globala. Man tävlade nu inom de flesta idrotter flera gånger om året världen över. Något som gjorde det nästintill omöjligt för elitidrottarna att hålla sig inom amatöridealet. Denna era är kantad av kontroversiella diskvalifikationer av idrottare, vilka mottog olika penningssummor och löner. Det rådde en slags tyst professionalisering samt kommersialisering där man försökte dölja penningvinster och arvoden som blev utbetalda till idrottarna. Denna konflikt mellan professionalism och amatörism höll på länge. När den tidigare IOK (internationella olympiska kommittén) presidenten Avery Brundage, vilken var en stor förespråkare för amatöridealet, avgick under 60-talet började amatörreglerna luckras upp.⁷ Avery Brundage fortsatte dock kampen och kom med följande uttal 1963: *”Amatörsport är rekreation, en fritidssyssla och inte ett yrke, lek och inte arbete. För att existera och blomstra måste den vara fri från såväl politiska som kommersiella inslag. Så kallad professionell sport är inte alls sport utan en gren av underhållningsindustrin som cirkus; den är till för åskådarna, medan amatörsporten är till för deltagarna. En tävlingsdeltagare som betalas är en arbetstagare och inte en idrottsman. Den professionelle tar från sporten, medan amatören ger till den.”*⁸

1967 avskaffade RF (Riksidrottsförbundet) amatörreglerna och idrottsrörelsen i Sverige började allt mer rikta sig mot samhällets två rådande aktörer: Staten och Marknaden. Detta satte igång processer vilka ledde till professionalisering och kommersialisering av idrotten.⁹ Under 1970-talet var idrotten i stor utsträckning att betrakta som professionell globalt sett, och östblockets idrottsutövare var t.ex. statsanställda.¹⁰

⁷ Arne Blom, K., Lindroth, J., Idrottens historia, SISU idrottsböcker, 2002, s.303-309.

⁸ Arne Blom, K., Lindroth, J., Idrottens historia, SISU idrottsböcker, 2002, s.307-308.

⁹ Thomas Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004, s.20.

¹⁰ Arne Blom, K., Lindroth, J., Idrottens historia, SISU idrottsböcker, 2002, s.303-309.

I takt med den ökande exponeringen och ett ökat intresse kom även sportindustrins olika varumärken att utvecklas. Det uppstod ett ökat intresse för idrottskläder samt idrottsutrustning till motions- och vardagsanvändning. Detta i sin tur ledde till att varumärkena inom industrin valde att koppla sig till framgångsrika idrottsutövare genom olika sponsringsavtal. Den kommersiella idrottsindustrin var således på frammarsch och det tidigare amatöridealet hade upphört att existera.¹¹

Historiskt kan man se hur framgångsrika idrottsutövare och idrottsklubbar har innehaft ett stort varumärkesvärde. Inte minst för företag inom näringslivet genom olika sammanslagningar och varumärkesallianser, men även för världens nationer. Med andra ord har framgångsrika idrottare eller idrottsföreningar haft ett starkt varumärkesvärde historiskt sett i samhället.

1.1.2 Idrotten i Sverige idag

Idag är idrotten utvecklad mot en allt högre grad av professionalisering där höga krav ställs på ledare och aktiva. Kommersialiseringen av idrotten är också på frammarsch. Med kommersialisering menar man att bedriva verksamhet ur ett vinstdrivande syfte. Ett stort steg mot kommersialiseringen togs i Sverige när RF 1999 öppnade upp för idrottsföreningar att bilda aktiebolag. Fortfarande kan man dock skilja mellan kommersiell och icke kommersiell idrott. Långt ifrån all idrott bedrivs kommersiellt.¹²

Skillnaden mellan idrotternas grad av professionalitet och kommersialism är stor i Sverige. Det finns egentligen två stora kommersiella idrotter vad det gäller åskådare- och utövarmässigt stort engagemang, på nationell nivå. Dessa är Ishockey och

¹¹ Ibid.

¹² Thomas Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004, s.24-26.

Fotboll.¹³ Utöver dessa idrotter kan man även se att den yttersta toppen av friidrott, tennis och golf även bedrivs kommersiellt. Många av de andra idrotterna lever fortfarande kvar utifrån de villkor som rådde för idrottsrörelsen fram till dess att amatörbestämmelserna avskaffades.¹⁴

Det verkar som att många idrotter har långt kvar till att bli kommersiellt gångbara och kunna konkurrera på underhållningsmarknaden. Detta leder i sin tur även till att idrotter blir lidande vad det gäller professionalismen. Man kan här skönja en slags ond cirkel, där de mindre idrotterna faller efter. Utan ett kommersiellt värde och allt vad det innebär i ekonomiska resurser är det svårt att vidhålla en hög professionalitet. I dessa idrotter är det staten genom sina olika bidrag och projekt som skapar möjligheter till en professionalisering.¹⁵ För att öka det kommersiella värdet och intresset krävs högre idrottsliga prestationer, vilket är svårt om man inte har en hög professionalitet och dessutom inte har de ekonomiska resurserna för att få utövarna att stanna inom idrotten.

¹³ Thomas Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004, s.28.

¹⁴ Thomas Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004, s.20.

¹⁵ Thomas Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004, s.24-28.

1.1.3 Idrottsföreningar

Den svenska idrotten består till största del av ideella föreningar där föreningarna har möjlighet att skapa sig sina egna strukturer och regelverk. Detta är möjligt för att svensk lag saknar en speciallag för denna organisationsform.¹⁶

Ideella föreningar är föreningar som inte bedriver ekonomisk verksamhet för att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. De kan existera i tre olika former och dessa är:

- ekonomisk verksamhet med icke ekonomiskt ändamål
- ekonomiskt ändamål med ideell verksamhet
- icke ekonomiskt ändamål och icke ekonomisk verksamhet

Om både verksamheten och ändamålet är ekonomisk vinning talar man istället om ekonomiska föreningar.¹⁷

Det som skiljer en förening från ett bolag är att bolag är en sluten association som kräver att grundläggande stadgar och avtal om samverkan måste förändras då antalet medlemmar eller delägare utökas. Föreningar är öppna associationer och kräver därav inga stadgeändringar vid ökning av medlemmar eller delägare.¹⁸

På riksidrottsstämman år 1999 togs ett beslut som innebar att idrottsaktiebolag fick tillåtelse att under SF (specialidrottsförbund) eller en idrottsförening medverka i SF:s tävlingsverksamhet. Detta öppnade portarna för

¹⁶ I. Broberg et al, Perspektiv på Sport Management, SISU idrottsböcker, 2004, s.38

¹⁷ I. Broberg et al, Perspektiv på Sport Management, SISU idrottsböcker, 2004s. 40

¹⁸ Ibid

idrottsföreningar att starta aktiebolag. Den största fördelen då en förening eller SF äger ett aktiebolag är minskad skatt och i de flesta fallen äger idrottsföreningen alla aktier i idrottsaktiebolaget.¹⁹

I studien används idrottsföreningar som ett begrepp för organisationer vilka bedriver idrottsverksamhet. Studien belyser idrottsföreningar i bred bemärkelse, vilket innefattar både ideella idrottsföreningar och idrottsAB:n.

1.1.4 Starka klubbvarumärken

De starkaste klubbvarumärkena i Sverige har alla erkända lag inom någon eller bägge av de största lagidrotterna (Ishockey och fotboll).²⁰ Dessa varumärken delas dock ofta genom alliansföreningar, ex. har Hammarby IF, Djurgårdens IF och AIK idrottsföreningar vilka är verksamma inom en mängd olika idrotter.

Idrottsföreningarnas varumärken (klubbvarumärket) torde vara starkt förknippade med respektive förenings största idrotter. Dock finns det djupare värden i varumärkena och en stor lojalitet hos delar av fansen. Ex. skulle det vara nästintill otänkbart att en inbiten Hammarbysupporter skulle välja att stödja Djurgårdens IF eller IFK Göteborg. I klubbarnas varumärken ligger det en lång historia med traditioner och ofta en stark geografisk koppling. Något som bäddar för att skapa lojala fans med en djup förankring. För mindre idrotter som har ett starkt paraplyvarumärke (ex. Hammarby IF) torde detta skapa en potential och förutsättning att vinna fördelar och bli kommersiellt mer gångbara än konkurrenter med mindre erkända klubbvarumärken.

¹⁹ J. Backman, *Idrottsjuridik – En Introduktion*, Idrottsforum, 2007, s. 30

²⁰ Fotbollskanalen, <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/aik-har-sveriges-starkaste-varumarke---hammarby-och-dif-tappar/>, (8/5-2013, 15:19).

1.2 Problemformulering

Att inneha ett starkt varumärke kan innebära stora fördelar för företag inom näringslivet, och så även för idrottsorganisationer. Inom näringslivet har betydelsen av varumärket haft stor inflytande under en längre tid men för idrottsvärlden är det främst de senaste två decennierna som organisationerna börjat arbeta hårt med sina varumärken.²¹

De professionella och kommersiella idrottsföreningarna/-företagen inom de stora idrotterna får antas ha ett redan väletablerat varumärke. Eftersom vi vill belysa ett problem och något som går att utveckla har vi valt att rikta in oss mot idrottsföreningar som inte lyckats lika bra, fast ändå ligger under ett starkt varumärke. Anledningarna till att de inte får mer uppmärksamhet kan vara många, bland annat hur de arbetar med marknadsföring, det allmänna intresset för idrotten, eller att de inte nyttjar varumärket till fullo.

Det allmänna intresset för idrotterna i Sverige är något som klubbarna torde ha svårt att påverka. Därav är problemformuleringen inriktad mot interna problem i idrottsföreningarnas nyttjande av varumärket.

Våra huvudfrågeställningar lyder:

- Hur använder idrottsföreningarna varumärket i sin marknadsföring?
- Finns det några för- och nackdelar av att vara en del av varumärket?
- Finns det outnyttjade potentialer i idrottsföreningarnas användning av varumärket?

²¹ P. Walsh, S. Lee, Development of a Brand Extension Decision-Making Model for Professional Sport Teams, Sport Marketing Quarterly, vol. 21, No. 4, 2012, s. 232.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera hur betydelsefull tillhörigheten till ett starkt klubbvarumärke kan vara för idrottsföreningar. Studien är tänkt som en förstudie för vidare forskning inom området.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa vår studie till tre idrottsföreningar vilka är verksamma inom olika idrotter i Stockholmsområdet. Idrotterna är rugby, speedway och boxning. Vi har valt dessa idrotter för att de skiljer sig åt, och tanken är att skapa en mer generell bild samt lyfta fram idrottens komplexitet. Utövandet av idrotterna ser olika ut och de utövas inom vitt skilda grenar med olika regler och förutsättningar. Med andra ord har valet av idrotter gjorts för att skapa en bredd i studien vad det avser idrottens komplexitet.

Avgränsningen till Stockholmsområdet är gjord för att idrotterna är utsatta för hård konkurrens i området. Inte bara på grund av det breda idrottsutbud som finns i Stockholm, utan även av underhållningsbranschen. Därav finner vi att de sitter i en svårare situation, och kräver mer utvecklade varumärkesstrategier än idrottsföreningar i småorter där konkurrensen inte är lika stor.

Idrottsföreningarna i studien är alla medlemmar i Hammarby IF. Dock är alla föreningarna enskilda idrottsföreningar som bedriver sin verksamhet och marknadsföring självständigt. Vi har avgränsat oss till tre idrottsföreningar under alliansföreningen Hammarby IF som är verksamma inom idrotter som är relativt små jämfört med de största svenska idrotterna såsom hockey och fotboll, vilka båda har många utövare samt placerar sig som etta och tvåa vad gäller antalet åskådare.²²

²² RF, http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_33008/scope_0/ImageVaultHandler.aspx (10/5-2013, 14:08).

Valet av föreningar knutna till Hammarby IF är för att de i grunden delar ett starkt varumärke (varumärket Hammarby IF rankades i februari i år som sexa i en lista över Sveriges starkaste klubbvarumärken).²³ Vid användandet av varumärket Hammarby IF, som är väl etablerat, skulle idrottsföreningarna i studien kunna tänkas ha en konkurrensfördel gentemot konkurrerande klubbar med mindre kända klubbvarumärken, om de förvaltar denna resurs på rätt sätt. Tanken är att de valda klubbarna även ska kunna representera andra idrottsföreningar i samma situation under andra starka klubbvarumärken.

1.5 Tidigare forskning

Tidigare forskning kan bekräfta att starka varumärken medför stora fördelar och liknande studier har belyst betydelsen av varumärket för idrottsföreningar på följande sätt:

V. Couvelaere och A. Richelieu (2005) antyder att ett starkt varumärke hjälper idrottslag att uppnå finansiell stabilitet och lönsamhet. Detta har framförallt stor betydelse för lag som är mindre marknadsaktörer. Genom varumärket kan det skapas stor lojalitet till fansen och trogna kunder samt stärka de känslomässiga banden och relationen till fansen.²⁴

R. Madrigal (2000) har visat att sponsring för företag av idrottsföreningar kan vara mycket fördelaktig. Detta då man bygger upp en "Share of Heart" hos konsumenten, vilken bygger på lojaliteten och relationen konsumenten har till idrottsföreningens

²³ Fotbollskanalen, <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/aik-har-sveriges-starkaste-varumarke---hammarby-och-dif-tappar/>, (8/5-2013, 11:59).

²⁴ V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5, Issue 1, 2005, s.42.

varumärke.²⁵

Det har även föreslagits att så kallade ”Brand Communities” kan vara av vikt för klubbvarumärken inom idrotten för att bygga upp lojaliteten hos sina supportrar. N. Grant, B. Heere & G. Dickson (2011) hävdar att, ”Brand Communities” uppstår genom en stark social identifiering av supportrarna till klubbvarumärket. Denna identitet grundar sig i idrottsklubbens historia, traditioner/ritualer, gruppupplevelser och den fysiska anläggningen/arenan.²⁶

Vi har ej funnit några vetenskapliga artiklar som studerar olika idrottsföreningar verksamma i allianser med starka klubbvarumärken. Inte heller har vi funnit artiklar om klubbvarumärken inom svensk idrott. Däremot finns tidigare studier på kandidat- och magisternivå inom ämnet vilket kan visa att det väcker intresse och troligtvis kommer få mer uppmärksamhet i framtiden.

Vår förhoppning är att denna studie ska öppna upp för att bedriva framtida forskning om betydelsen av klubbvarumärken för svenska idrottsföreningar. Vi tror att vår studie kan bidra med tankar och idéer vilka kan väcka ett intresse för framtida forskning inom området.

²⁵ R. Madrigal, The Influence of Social Alliances with Sports Teams on Intentions to Purchase Corporate Sponsors' Products, *Journal of Advertising*, Vol.29, No.4, Winter, 2000, s.22-23.

²⁶ N. Grant, B. Heere & G. Dickson, New Sport Teams and the Development of Brand Community, *European Sport Management Quarterly*, Vol.11, Issue 1, 2011, s. 38

2. Teori

De teorier som presenteras i teorikapitlet beskriver varumärkest teori inom marknadsföring. Vidare presenteras även varumärkest teori utifrån idrottsföreningars perspektiv. Teorierna kopplas sedan till empirin i analysen.

2.1 Marknadsföring

Marknadsföring är en viktig aspekt vid varumärkesarbetet och nedan presenteras marknadsföring historiskt och en kort definition av ämnet görs.

2.1.1 Marknadsföringens uppkomst

Marknadsföring som separat ämne började växa fram i början av 1900-talet då större akademisk uppmärksamhet började ges åt separata delar av affärssystemet, vilka började få ett allt större utrymme på marknaden.²⁷ Sedan uppkomsten har synen på disciplinen förändrats många gånger från att i början väldigt abstrakt fokusera framförallt på samhällseliga tankesätt med distributionssektorn och ekonomiska motiv,²⁸ med frågor rörande bland annat antalet mellanhänders påverkan på priset, reklams påverkan av värdet och kontrollen över distributionssystemet.²⁹ De stora förändringarna skedde framförallt mellan åren 1950-1980, vilka ibland återspeglas som era III i marknadsföringens utveckling. Under denna tid blev socialt- och

²⁷ William L. Wilkie, Elisabeth S. Moore, Expanding our understanding of marketing in society, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 40, Issue. 1, 2012 s. 54.

²⁸ William L. Wilkie, Elisabeth S. Moore, Expanding our understanding of marketing in society, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 40, Issue. 1, 2012, s. 59.

²⁹ William L. Wilkie, Elisabeth S. Moore, Expanding our understanding of marketing in society, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 40, Issue. 1, 2012 s. 60.

miljömässigt ansvar allt mer uppmärksammat, bland annat i och med kontroverserna kring Vietnamkriget, hälsorisker (såsom rökning och alkoholkonsumtion) och förbrukning av jordens resurser.³⁰ I dagsläget är marknadsföringen över lag allt mer anpassad för förändring och strategierna har blivit mer globaliserade i och med det stora informationsutbytet som sker världen över. Den stora ökningen som skett av personer utbildade och specialiserade inom marknadsföring har också bidragit till större kunskap och bredd inom ämnet och lett till att nya teorier, koncept och upptäckter ständigt publiceras.³¹ Detta gör det svårt att definiera vad marknadsföringsämnet exakt innefattar i dagsläget.³²

2.1.2 Kort förklaring av marknadsföring

Disciplinen marknadsföring kan vara svår att definiera exakt då det finns många olika tolkningar och tankar om vad som innefattas inom om ämnet. American Marketing Association definition av marknadsföring från 2007 lyder följande:

*"Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large."*³³

³⁰ William L. Wilkie, Elisabeth S. Moore, Expanding our understanding of marketing in society, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 40, Issue. 1, 2012 s. 61.

³¹ William L. Wilkie, Elisabeth S. Moore, Expanding our understanding of marketing in society, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 40, Issue. 1, 2012, s. 59.

³² William L. Wilkie, Elisabeth S. Moore, Expanding our understanding of marketing in society, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 40, Issue. 1, 2012, s. 58.

³³ American Association of Marketing,

<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>, (4/4-2013, 11:32).

I boken Marketing Management definieras marknadsföring på följande sätt:

*"Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals."*³⁴

Baserat på ovanstående definitioner kan man sammanfattningsvis säga att marknadsföring handlar om utbytet av varor eller tjänster, mellan människor, och hur värdet av dessa förmedlas eller framförs.

2.1.3 Marknadsföring inom sportverksamhet

Företag och organisationer försöker ständigt stärka sina varumärken, såväl inom affärsvärlden som i idrottsvärlden. Människan agerar som en irrationell köpare och är därmed beredd att betala mer för en produkt eller tjänst av ett välkänt varumärke. Idrottsvarumärken har dock haft problem med att bli lika uppmärksammade som näringslivsvarumärken. Ett sätt för idrottsverksamheter att få mer uppmärksamhet är då att samarbeta med näringslivsföretag som på detta sätt vill marknadsföra sina egna produkter eller tjänster genom sponsring, vilket båda parter kan dra nytta av.³⁵

Man talar om "Share of Heart" genom sponsring av idrott. Det vill säga att man använder konsumenters starka känslor och passion till en idrottsförening för att marknadsföra sitt varumärke och sina produkter genom sponsring. Lyckas företagen nå in i konsumentens psykologiska koppling och känslor till idrottsföreningen har

³⁴ P. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, Marketing Management, Pearson Education, 2009, s.856.

³⁵ Anna Fyrberg, Sten Söderman, Varumärkets betydelse inom idrotten, RF, 2007, s.10.

man något mycket värdefullare att förmedla än bara sin produkt.³⁶

Idrottssponsringen har kommit att bli en viktig del för marknadsföringen av många varumärken. Av vikt är att idrottssponsringen bygger upp en dynamisk relation mellan konsumenter och varumärken. Genom idrotten kan varumärken få den tillit och det förtroende som man behöver för att få till stånd en kommunikation med konsumenterna. Ny media och teknologiutveckling har gett idrottssponsringen nya dimensioner. Man kan numera nå kunder över hela världen genom olika plattformar, samtidigt som man kommunicerar varumärkets budskap och bygger upp relationer med konsumenterna. Den nya teknologin och de nya dimensionerna ger nya möjligheter, men ställer samtidigt högre krav på handhavandet av idrottsrättigheter och klubbvarumärken. Företag och idrottsföreningar blir därav tvungna att utveckla sin kompetens inom marknadsföring. Det ställs även höga krav på att man bygger upp sin teknologiska infrastruktur utifrån dagens tekniska möjligheter.³⁷

Av olika anledningar har fokuseringen på marknadsföringen blivit allt viktigare för idrottsorganisationer. Först och främst ses en förflyttning i fokus från den enskilda individen till organisationen som helhet. Då organisationerna står mer i centrum har allt mer vikt och medvetenhet lagts på dess "brand image" och de jobbar hårt för att skapa starka varumärken. Detta görs bland annat genom att bredda utbudet, och försäljning av kläder och diverse accessoarer kopplade till organisationen har ökat avsevärt. Interaktion mellan idrottsföreningen och sport-fansen har blivit allt viktigare för att ta reda på vad de nuvarande eller potentiella sportentusiasterna efterfrågar. Globaliseringen har också lett till en stor spridning av sporter mellan olika länder, bland annat fotbollens växande popularitet i Nordamerika och även basebollens spridning ut i världen. Med det vidgade utbudet av idrotter har konkurrenssituationen för föreningarna förändrats. Utövarna har också fått mer kontroll över vilken idrott de

³⁶ R. Madrigal, The Influence of Social Alliances with Sports Teams on Intentions to Purchase Corporate Sponsors' Products, *Journal of Advertising*, Vol.29, No.4, Winter, 2000, s.22-23.

³⁷ J. Santomier, New Media, Branding and Global Sports Sponsorship, *International Journal Of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 10, Issue 1, 2008, s.26-27.

vill utöva och tävla inom, till skillnad från striktare utövande i mitten av 1900-talet, vilket ställer högre krav på marknadsföringen.³⁸

2.2 Varumärken

Ett varumärke är ett namn, symbol, logga eller image som symboliserar en speciell produkt eller tjänst. Ett syfte med varumärket är att urskilja produkter och tjänster konkurrenter emellan.³⁹ Varumärket representerar också företaget som symbol och kundernas upplevelse av organisationen, produkten eller tjänsten. Ett starkt varumärke är kapabelt att väcka känslan av tillhörighet och tillgivenhet som sträcker sig utöver den materiella upplevelsen⁴⁰ och innebär en stor fördel mot kunder gentemot mindre kända varumärken⁴¹.

Uppbyggnaden av varumärket är en av de viktigaste bitarna i marknadsföringen och målet är att ett starkt samband mellan en organisation/företag och dess konsumenter skall uppstå. Målsättningen är att varumärket ska integreras i konsumenternas liv och om man lyckas med detta får man stora konkurrensfördelar.⁴² Fördelarna som kan

³⁸ American Marketing Association,
<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Connections/SIGs/SportsandSpecialEventsMarketing/Tr ends.aspx> (15/4-2013, 13:47)

³⁹ P. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, Marketing Management, Pearson Education, 2009, s. 425.

⁴⁰ P. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, Marketing Management, Pearson Education, 2009, s. 426.

⁴¹ A. Zablah, B. Brown, N. Donthu, The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations, International Journal of Research in Marketing, Vol. 27, Issue 3, 2007, s. 251.

⁴² D. Aaker, D. McLoughlin, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Ltd, European Edition, 2007, s. 173.

uppnås vid en positiv upplevelse av varumärket är många både för företag och konsumenter. För kundernas del kan varumärket bland annat försäkra en viss kvalitet och därigenom minska risken vid köpet/beslutet. Några av de funktionerna som varumärken kan fylla för företagen är bland annat lagligt skydd (ex patent), lojala kunder, locka duktig personal samt skapa svårkopierade produkter.⁴³ För att uppnå dessa fördelar är det viktigt att företagen har en klar och tydlig vision om vad de vill förmedla samt lyckas nå ut med detta budskap till de potentiella eller nuvarande kunderna.⁴⁴

Konsumtion har i stor utsträckning förflyttats från endast funktionella val till att mer emotionella faktorer spelar in. Varumärkesvalen kopplas samman med identitet och det är vanligt att människor använder varumärken som ett sätt att uttrycka sig själva.⁴⁵

2.2.1 Varumärkesvärdet

Värdet av varumärket är det som på engelska och populärt omnämns som brand equity. Ur en marknadsföringsstrategisk synpunkt handlar det om hur man kan skapa och bygga ett starkt varumärke.⁴⁶ Tidigare forskning talar för att varumärkesvärdet är

⁴³ P. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, Marketing Management, Pearson Education, 2009, s. 428-429

⁴⁴ P. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, Marketing Management, Pearson Education, 2009, s. 429.

⁴⁵ P. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, Marketing Management, Pearson Education, 2009, s. 426.

⁴⁶ D. Aaker, D. McLoughlin, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Ltd, European Edition, 2007, s.174

viktigare för idrottsklubbar än deras sportsliga resultat när det gäller att locka åskådare.⁴⁷

Tidigare forskning har även visat att idrottsklubbar som är verksamma inom åskådardrivna idrotter borde rikta ett större fokus mot att ha en varumärkeskommunikation, vilken genomsyrar kön, ålder, social klass och geografiska hinder. Klubbarna måste kommunicera ut en kombination av produktens ogripbara värden (emotionerna som utspelar sig på arenan och stoltheten av att tillhöra klubben) tillsammans med de gripbara värdena (matchresultat, merchandise, faciliteter på stadion m.m.).

Med andra ord ska man inte enbart rikta sig till de mest inbitna fansen, utan försöka ha ett brett utbud för att bygga upp varumärkesvärdet.⁴⁸

Varumärkesvärdet förklaras som de tillgångar och ansvar kopplade till varumärkets namn och symbol. Vilket i sin tur adderas eller subtraheras av produkten eller tjänstens värde för firman och/eller dess kunder.⁴⁹ Nedan följer en figur över de faktorer som skapar varumärkesvärdet.

Varumärkeskännedom

Varumärkesassocieringar

Varumärkesvärde

Upplevd kvalitet

Varumärkeslojalitet

⁴⁷ H. Bauer, N. Sauer, P. Schmitt, Customer-based brand equity in the team sport industry- Operationalization and impact on the economic success of sport teams, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, Issue 5/6, 2005, s.509.

⁴⁸ V. Couvelaere & A. Richelieu, **Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams**, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5, Issue 1, 2005, s.43.

⁴⁹ Ibid.

Figur 1. Källor till varumärkesvärdet.⁵⁰

Enligt figuren ovan består varumärkesvärdet av de fyra faktorerna: Kännedom, associationer, upplevd kvalitet och lojalitet. I kommande avsnitt kommer var och en av dessa beståndsdelar förklaras närmare.

2.2.1.1 Varumärkeskännedom

Med varumärkeskännedom menas styrkan hos varumärket vad det gäller att återfinnas i kundens minne.⁵¹

Man brukar skilja mellan två huvudmått av kännedom: föranledd och icke föranledd kännedom. Föranledd är konsumentens förmåga att känna igen varumärket i en lista över olika varumärken. Det senare refererar till konsumentens förmåga att nämna varumärket vid en fråga om att namnge varumärken ur en viss kategori/bransch.⁵² Ex. namnge de olika idrottsföreningar inom ishockey som du känner till i Sverige. Särskilt den senare icke föranledda kännedomen är av stor vikt för marknadsförare.

Konsumenter har ofta ett begränsat antal varumärken de känner igen inom en kategori, och detta blir då de varumärken konsumenterna överväger mellan vid ett

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

köp.⁵³

En stark varumärkeskännedom kan innebära en hållbar konkurrensfördel. Detta gäller för branscher där varumärken har uppnått och innehar en dominant kännedomsnivå.⁵⁴

Varumärkeskännedom skapar även en stark grund för märket att kunna utvecklas genom att kopplas till nya värdefulla associationer. Det vill säga att varumärket kan använda sin kännedom för att koppla nya värden till produkten. Här gäller det för varumärket att känna av marknadstrender och skapa associationer i sin marknadsföring utifrån rådande trender.⁵⁵

Historiskt har man skapat och byggt upp varumärkeskännedom genom reklam i TV, Radio och tidningar. Idag ställs det större krav på att bygga och behålla sin kännedom. Man får lägga mer resurser på promotionen och publicitet om man vill skapa kännedom idag. IT- möjligheter till paketering av budskapen genom nya promotionsverktyg och nya plattformar för varumärkenas kommunikation ställer högre krav på marknadsföringen av varumärket. Det har därav blivit allt viktigare att använda sig av olika events och intresseväckande publicitet utanför den traditionella massmedian.⁵⁶

Sponsring är ett fundamentalt verktyg för att skapa varumärkeskännedom. Stora fördelar finns i sponsring av kända personer. Detta då varumärket får en ny möjlighet

53 Ibid.

54 Ibid.

55 Ibid.

56 D. Aaker, D. McLoughlin, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Ltd, European Edition, 2007 s.175.

till publicitet genom personen de sponsrar.⁵⁷ Inom idrotten ter sig detta genom sponsring av individuella idrottare, idrottsevenemang och sponsring av idrottsföreningar/-klubbar. Av allra högsta vikt för en effektiv sponsring och ökad kännedom är att det finns en bra koppling mellan sponsorns image (se 2.2.2 Image) och sponsringsobjektets image.⁵⁸

2.2.1.2 Upplevd kvalitet

En upplevd hög kvalitet av varumärket innebär inte enbart att varumärkets produkter eller tjänster är den högsta kvalitén man kan finna på marknaden. Det handlar snarare om vilken kvalitet man tillhandahåller inom sitt segment. Ex. kan ett lågprisvarumärke med produkter som är pålitliga, men ligger en bit efter de dyrare märkena i utförande ändå upplevas ha en hög kvalitet inom det segment de verkar, ex. lågprissegmentet.⁵⁹

Om kunderna upplever hög kvalitet hos varumärket ökar kundernas tilltron till varumärket. Det gör att ett varumärke med en upplevd hög kvalitet har lättare att utveckla och expandera sin produktlinje framgångsrikt. Det finns även en tanke om att återförsäljare hellre listar varumärken med en upplevd hög kvalitet, och att även andra konsumenter rekommenderar varumärket.⁶⁰

2.2.1.3 Varumärkesassociationer

57 Ibid.

58 A. Ferrand & M. Pages Image management in sport organisations: the creation of value, European Journal of Marketing, Vol. 33, Issue 3/4, 1999, s. 395.

59 D. Aaker, D. McLoughlin, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Ltd, European Edition, 2007, s.176.

60 Ibid.

En viktig del av varumärkesvärdet är associationer. Associationer tillhandahåller en koppling till varumärket som gör att konsumenten kan komma ihåg varumärket.⁶¹

Varumärkesassociationer kan vara vilken aspekt som helst som konsumenten relaterar till varumärket. Associationerna kan vara funktionella egenskaper såsom säkerhet, design, varumärkessymboler, slogans, situationer kopplade till användandet av produkten/tjänsten osv.⁶²

Det är av stor vikt att man noga tänker igenom vad man vill att varumärket skall förknippas med. Detta då starka associationer kan leda till begränsningar för varumärket att expandera i områden där associationen slår fel. Associationerna kan även ge konkurrenter en naturlig måltavla att attackera.⁶³

Ett varumärke som vill skapa en positiv övergripande hållbar identitet genom sina associationer bör inkludera såväl funktionella som emotionella associationer. För en övergripande hållbar positiv identitet föreslås det att man skapar självbeskrivande fördelar, organisationsfördelar, varumärkespersonlighet och en symbolisk representation av varumärket. Denna syn av varumärkesassociationer för att skapa en hållbar positiv identitet hos konsumenterna skapar inte enbart en positiv relation för kunden, utan ger även en möjlighet för varumärket att kunna expandera inom nya områden.⁶⁴

⁶¹ D. Aaker, D. McLoughlin, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Ltd, European Edition, 2007, s.176-177.

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

2.2.1.4 Varumärkeslojalitet

Lojaliteten till varumärket beskriver hur stor hängivenhet det finns hos konsumenten för varumärket. Med andra ord mäter man i vilken grad konsumenten kommer återköpa av varumärket i framtiden. Det är ofta lojaliteten hos existerande varumärken på marknaden som sätter stopp för nya varumärken att slå sig in. Man har föreslagit att det kostar sex gånger så mycket att få en ny kund än att behålla en existerande kund.⁶⁵

Lojala kunders promotande till andra konsumenter spelar en central roll i varumärkeslojaliteten. Man talar här om Word-of-mouth. Rekommendationer av en vän genom Word-of-mouth ger en helt annan trovärdighet än reklam från företag. Därav har det föreslagits att man bör mäta hur stor benägenhet kunderna har att rekommendera varumärket till vänner som ett mått på varumärkeslojaliteten.⁶⁶

Lojaliteten hos varumärket är även av vikt för att nå återförsäljare. Återförsäljarens mål är att nå en stor omsättning och försäljning av sina produkter. Varumärken med stark lojalitet garanterar ofta återförsäljaren en hög försäljning av produkterna. Något som gör att återförsäljare i stor grad väljer varumärken vilka har stor lojalitet.⁶⁷

Ur konsumenternas perspektiv är även varumärkeslojaliteten av vikt. Många produkter köps slentrianmässigt utan att man funderar över sitt val. Kunderna

⁶⁵ D. Aaker, D. McLoughlin, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Ltd, European Edition, 2007, s.177.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

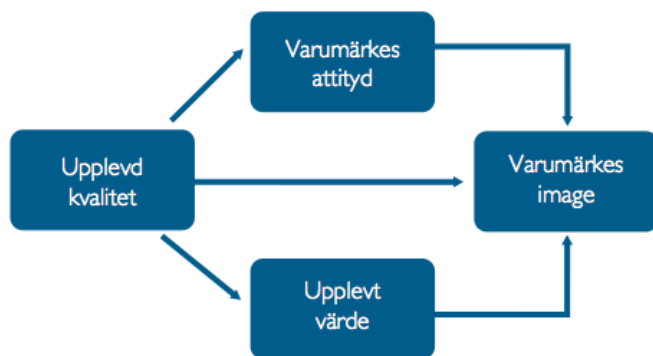
använder således lojaliteten till varumärket och handlar rutinmässigt för att minska tiden för valet av köp, till att kunna lägga tid åt annat.⁶⁸

2.2.2 Varumärkesimage

Uppfattningen som konsumenterna har om varumärket kallas för "brand image". Man kan säga att det beskriver samhällets eller konsumenternas tankar och känslor kring varumärket och hur det uppfattas, både som produkt och immateriellt. Det representerar även den personliga symbolik som kan förknippas med varumärket, och då varumärkesimagen upplevs som positiv når dess budskap också fram i allt större grad. Detta är viktigt för varumärken i hänseende att skilja sig från sina konkurrenter.⁶⁹

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ H.M. Lee, C. Lee, C. Wu, Brand Image Strategy Affects Brand Equity After M&A, *European Journal of Marketing*, vol. 45, Issue. 7/8, 2011, s. 1093.



Figur 2 visar hur kvalitet, attityd och värde leder till varumärkets image.⁷⁰

Det har föreslagits att Cause-related-marketing (CRM) kan vara en väg till att bygga konkurrensfördelar för professionella idrottsföreningar genom att stärka sin varumärkesimage.⁷¹ CRM innebär att man agerar i välgörenhet för någon samhällsnyttig fråga. Tanken är att man ska ge något tillbaka till samhället för att knyta ett närmare band till sin målgrupp.⁷² Förutom att stärka varumärket mot sina fans, antas det också ge positiva effekter i relationer till andra intressenter (Media, det lokala samhället och statliga ledare).⁷³

2.2.3 Varumärkesallianser

⁷⁰ Fyrberg, Söderman, Varumärkets betydelse inom idrotten, 2007, s. 20.

⁷¹ D. Roy & T. Graeff, Consumer Attitudes Towards Cause-Related Marketing Activities, Sport Marketing Quarterly, Vol.12, Number 3, 2003, s. 172.

⁷² D. Roy & T. Graeff, Consumer Attitudes Towards Cause-Related Marketing Activities, Sport Marketing Quarterly, Vol.12, Number 3, 2003, s. 163.

⁷³ D. Roy & T. Graeff, Consumer Attitudes Towards Cause-Related Marketing Activities, Sport Marketing Quarterly, Vol.12, Number 3, 2003, s. 172.

En varumärkesallians är ett lång- eller kortsiktigt samarbete mellan två eller flera varumärken och det främsta syftet med att skapa dessa allianser är att stärka varumärkesvärdet.⁷⁴

Om en positiv uppfattning om varumärket finns hos konsumenterna kan detta också överföras till de andra verksamheterna under alliansen och man kan även genom allianserna komma åt nya marknader eller kundgrupper.⁷⁵ Men om uppfattningen om ett varumärke däremot är negativt eller om de olika varumärkena under alliansen inte passar bra ihop kan effekten av alliansen istället bli negativ ur konsumenternas synvinkel.⁷⁶

2.2.4 Brand Community

Det anges i tidigare forskning att en social gemenskap och identifiering är av stor vikt för varumärkesutveckling och – styrning.⁷⁷ Man talar här om ”Brand Community”:
*“Brand Community is a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand.”*⁷⁸ För att stärka den sociala gemenskapen hos fansen anges fyra dimensioner vara av vikt: 1.

⁷⁴ S. Dickinson, A. Barker, Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol 12, Issue 1, 2006, s. 76.

⁷⁵ S. Dickinson, A. Barker, Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol 12, Issue 1, 2006, s. 77.

⁷⁶ S. Dickinson, A. Barker, Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol 12, Issue 1, 2006, s. 85.

⁷⁷ N. Grant, B. Heere & G. Dickson, New Sport Teams and the Development of Brand Community, *European Sport Management Quarterly*, Vol.11, Issue 1, 2011, s. 51.

gruppupplevelser, 2.organisationens historia, 3.traditioner/ritualer och 4.den fysiska anläggningen/arenan.⁷⁹

2.3 Varumärken inom idrott

Många idrottsklubbar strävar efter att skapa starka varumärken, och anledningarna till det är många. Dels kan de skapa de fördelar som vanliga företag kan skapa med bland annat hög lojalitet och upplevd kvalitet. Men det blir nästan viktigare för idrottsklubbar än vanliga företag att skapa ett starkt varumärke då idrotten skapar emotionella band till sina fans som är starkare än inom någon annan bransch.⁸⁰ Brand equity motsvarar en garanti att möta kundernas förväntan och upplevda kvalitet av varumärket, och för idrottsklubbarna blir alltså prestationerna väldigt betydande vid uppbyggnaden av varumärket. Men målet är att skapa ett så starkt varumärke att stödet för klubben kvarstår i tider av framgång såväl som motgång.⁸¹ Då varumärket för klubben blir starkt kan de även öka sina inkomster vad gäller handelsvaror avsevärt och ett bra exempel på detta är fotbollsklubben Celtic som gör större vinster på försäljning av merchandise än de tjänar på TV rättigheter och sponsorer tillsammans.⁸²

⁷⁸ N. Grant, B. Heere & G. Dickson, New Sport Teams and the Development of Brand Community, European Sport Management Quarterly, Vol.11, Issue 1, 2011, s. 37.

⁷⁹ N. Grant, B. Heere & G. Dickson, New Sport Teams and the Development of Brand Community, European Sport Management Quarterly, Vol.11, Issue 1, 2011, s. 38.

⁸⁰ V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, European Sport Management Quarterly, Vol. 5, Issue 1, 2005, s. 23.

⁸¹ Ibid

⁸² V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, European Sport Management Quarterly, Vol. 5, Issue 1, 2005, s. 24

Vikten av varumärkeshantering (brand management) får allt större uppmärksamhet inom idrottsvärlden och detta beror på att klubbarna flyttat fokus från kortsiktiga vinster till mer långsiktiga satsningar, vilket lett till att strategisk förvaltning får mer betydande roll. Idrottsklubbar som Manchester United och New York Rangers var bland de första att passera statusen som enbart idrottsklubbar och är nu starka, etablerade varumärken.⁸³

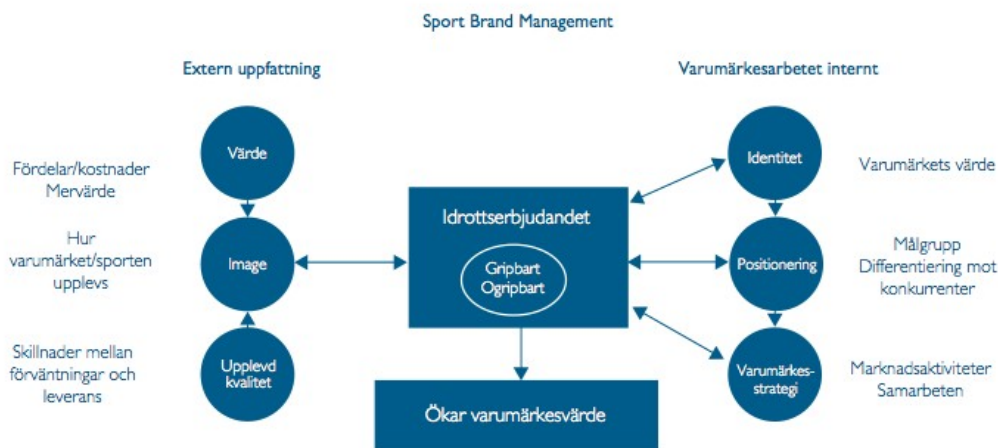
För att stärka varumärket finns det tre steg som är väldigt relevanta och dessa är: 1. definiera identiteten hos idrottsklubben, 2. positionera sig på marknaden och 3. utveckla en varumärkesstrategi. Varumärkesstrategin innefattar de två tidigare bitarna och det är dessa som ligger till grund för vilken strategi man bör välja. Identiteten och positioneringen bör vara väldigt tydlig för att marknadsföringsåtgärderna klubben väljer att bedriva över huvud taget skall bli relevanta och stärka varumärkets brand equity.⁸⁴

“... brand equity exists when the consumer is familiar with the brand and holds some favourable, strong, and unique brand associations in memory.”⁸⁵

⁸³ P. Walsh, S. Lee, Development of a Brand Extension Decision-Making Model for Professional Sport Teams, Sport Marketing Quarterly, vol. 21, No. 4, 2012, s. 232

⁸⁴ V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, European Sport Management Quarterly, Vol. 5, Issue 1, 2005, s. 26

⁸⁵ Ibid



Figur 1 visar de viktigaste begreppen inom Sport Brand Management.⁸⁶

Figuren ovan visar hur de externa bitarna samt det huvudsakliga erbjudandet och hanteringen (Sport Brand Management) skapar den externa uppfattningen av varumärket samt kan stärka varumärkesvärdet. Brand image förklarades i tidigare kapitel.

Sportorganisationer har blivit allt mer medvetna om betydelsen av varumärkesimagen och den kan påverka alla som är involverade i organisationen, t.ex. sponsorer, medlemmar, åskådare och journalister. Antydanden har gjorts att imagen är så stark att den till och med kan påverka, och även leda till förändringar, i organisationers brand equity.⁸⁷

Vid uppbyggnaden av varumärken finns det både bitar som är påverkbara och relativt svåra att påverka. Till exempel så kan det vara svårt för idrottsverksamheterna att kontrollera TV rättigheterna då det ofta är ligan man är aktiv inom eller det allmänna intresset som styr detta. Det kan också uppstå problem då klubben ofta själva inte äger

⁸⁶ Fyrberg, Söderman, Varumärkets betydelse inom idrotten, 2007, s. 22.

⁸⁷ A. Ferrand, M. Pages, Image management in sport organisations: the creation of value, Emerald 33, 1999, S. 388.

arenan de är verksamma på, vilket gör dem beroende av respektive arenabolag eller dylikt.⁸⁸

Då en idrottsförening börjar jobba med sitt varumärke är det först och främst viktigt att bli starka lokalt. Det är i denna fas som det är extra viktigt att jobba med positioneringen och identiteten så den är klar och tydlig, så att nuvarande eller potentiella fans, samt sponsorer och finansiärer får en tydlig bild av klubben. Merchandising och reklam är av stor vikt i starten för att synas och sprida medvetenhet om varumärkets existens.⁸⁹

Då den lokala förankringen är stark är regional status nästa steg. Detta stadium kan uppnås på många sätt, men generellt sett blir strategisk management allt viktigare och man bör bland annat försöka synas mer i TV och på internet. För att öka intresset för klubben är även nationellt eller internationellt kända utövare betydande och ökar uppmärksamheten för varumärket.⁹⁰

Då ett varumärke lyckas bli nationellt finns det många strategiska möjligheter till bland annat "co-branding", detta kan ske med andra nationella klubbar, men även internationella samarbeten förekommer. För att underlätta dessa samarbeten gäller det att varumärket redan innehar stark brand equity.⁹¹

Internationella varumärket är de klubbar som lyckats så bra att de blivit erkända på global nivå. Det viktigaste för dessa klubbar är att kunna konkurrera på den globala

⁸⁸ V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, European Sport Management Quarterly, Vol. 5, Issue 1, 2005, s. 36-37.

⁸⁹ V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, European Sport Management Quarterly, Vol. 5, Issue 1, 2005, s. 40-41.

⁹⁰ V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, European Sport Management Quarterly, Vol. 5, Issue 1, 2005, s. 41.

⁹¹ Ibid.

marknaden, framförallt med sina idrottsliga prestationer. Förutsättningarna för att få global konkurrenskraft och bli ett globalt slagkraftigt varumärke är större för de klubbar som verkar inom de globalt stora idrotterna. Till exempel så har hockeyklubbar inte lika stora chanser som fotbollsklubbar att slå globalt. Globalt erkända idrottsvarumärken är till exempel Manchester United och Real Madrid.⁹²

Då varumärkeshantering för idrottsklubbar är något som vuxit sig allt starkare de senaste två decennierna har det även lett till att regelverk, utrustning, arenor och rollerna blivit allt tydligare och mer formaliserade.⁹³

Idrott har av historiker räknats som delaktig i både den industriella- och urbana revolutionen och man kan nu säga att den är högst delaktig i den produkt-, och varumärkesutveckling som pågår.⁹⁴

2.3.1 Varumärkeslojalitet inom idrott

För att lyckas skapa en relation mellan konsumenter och varumärken krävs det att organisationer förstår vilka faktorer som påverkar kundernas val.⁹⁵ Det finns ett antal olika faktorer som har studerats och en av dessa är att varumärken med liten marknadsandel inte bara har få konsumenter, utan generellt sett också låg

⁹² V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5, Issue 1, 2005, s. 42.

⁹³ S. Hardy, B. Norman, S. Sceery, Toward a History of Sport Branding, *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 4, Issue 4, 2012, s. 483, 485.

⁹⁴ S. Hardy, B. Norman, S. Sceery, Toward a History of Sport Branding, *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 4, Issue 4, 2012, s. 485.

⁹⁵ J.P. Doyle, K. Filo, H. McDonald, D.C. Funk, Exploring Sport Brand Double Jeopardy: the Link Between Team Market Share and Attitudinal Loyalty, *Sport Management Review*, 2012, s. 1.

kundlojalitet. Detta beror på att små varumärken ofta har få distributörer och låg varumärkeskänedom och konsumenterna anser det då lättare att konsumera på andra håll.⁹⁶

Idrottsverksamhet är ett undantag där lojaliteten är starkare än inom andra branscher, mycket på grund av, som tidigare nämnts, de emotionella band som skapas till klubbarna, och utstickare med få men väldigt lojala följare är vanliga. Ett exempel på detta är Premier League där mer okända lag med liten marknadsandel lockar lika lojala fans som de kända stjärnlagen. Något som kan begränsa dessa klubbar från att växa i hänseende till antalet supportrar och konsumenter är bland annat geografiska faktorer, arenastorlek samt tid i TV, vilket också är svårt att påverka själva.⁹⁷

Något som är starkt förknippat med varumärkeslojalitet är de associationer som konsumenterna förknippar varumärket med och idrottsklubbar har blivit allt mer medvetna om varumärkets betydelse för att skapa starka associationer. För att utnyttja och utveckla sitt varumärke på bästa sätt bör man försöka förstå vilka attribut, fördelar och attityder konsumenterna ser hos varumärket. För idrotten kan dessa skilja sig avsevärt från olika kundgrupper då det finns olika anledningar till konsumtionen, dessa kan vara till exempel erbjuden kvalité, sociala eller geografiska faktorer samt upplevd underhållningsgrad.⁹⁸

⁹⁶ J.P. Doyle, K. Filo, H. McDonald, D.C. Funk, Exploring Sport Brand Double Jeopardy: the Link Between Team Market Share and Attitudinal Loyalty, Sport Management Review, 2012, s. 1-2.

⁹⁷ J.P. Doyle, K. Filo, H. McDonald, D.C. Funk, Exploring Sport Brand Double Jeopardy: the Link Between Team Market Share and Attitudinal Loyalty, Sport Management Review, 2012, s. 2.

⁹⁸ J.P. Doyle, K. Filo, H. McDonald, D.C. Funk, Exploring Sport Brand Double Jeopardy: the Link Between Team Market Share and Attitudinal Loyalty, Sport Management Review, 2012, s. 4.

3. Metod

3.1 Forskningsdesign

Vi har i undersökningen använt oss av en kvalitativ forskningsstrategi bestående av kvalitativa intervjuer. Grunden utgörs av generella varumärkesteorier inom marknadsföring samt mer specifika varumärkesteorier inom idrott, vilka vi sedan kopplat till vår insamlade data.

Vi har undersökt tre idrottsföreningar verksamma inom olika idrotter under klubbvarumärket Hammarby IF, för att eventuellt kunna se likheter och olikheter. Jämförelsen av de olika idrottsföreningarna under alliansföreningen skall sedan hjälpa oss att dra generella slutsatser om betydelsen av varumärket för idrottsföreningar.

3.2 Kvalitativa intervjuer

För att utföra studien har vi använt oss av kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner från de tre idrottsföreningarna. Detta för att se eventuella likheter och olikheter mellan idrottsföreningarnas arbete med varumärket och marknadsföringen.

Kvalitativa studier är ofta baserade på enstaka fall och generaliserbarheten kan ifrågasättas.⁹⁹ Valet av en kvalitativ studie är ändå nödvändigt då man vill göra en detaljerad och mer djupgående undersökning av urvalet¹⁰⁰ och vi ansåg det passande med denna intervjuform för att komma åt problemformuleringarna på bästa sätt.

⁹⁹ M. Denscombe, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, 2009, s. 382

¹⁰⁰ M. Denscombe, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, 2009, s. 383

Tanken var att samtliga intervjuer skulle utföras ansikte mot ansikte men då ordförande för Hammarby Rugby var och arbetade i Sydafrika och ingen annan i föreningen (med rätt kunskap) var tillgänglig fick vi utföra den intervjun via email. Validiteten och reliabiliteten kan anses vara högre för respondenten som svarade via mail då mer tid fanns att formulera svaren än vid resterande intervjuer, som utfördes ansikte mot ansikte. Detta förutsätter dock att frågorna tolkats korrekt.

Frågorna vi ställde var skrivna i förhand och vid otydliga svar ställde vi även följdfrågor för att komma åt den informationen vi sökte. Frågorna var öppna och vi undvek att ställa ledande frågor för att bättre få fram den kunskap intervjupersonen verkligen besatt, och eftersom ledande frågor kan medföra missvisande svar. Eftersom syftet var att ta reda på hur de använder sig av varumärket och potentialen att utvecklas var frågorna formulerade för att komma åt detta. Vi ställde även frågor kring marknadsföringen för att ta reda på vilka marknadsföringsverktyg de använder sig av och vilka resurser de har till marknadsföring.

Datan vi fick från intervjuerna har analyserats och kopplats till olika teorier. Vi har på så sätt försökt få fram vilka delar av marknadsföringsteorins strategier som föreningarna använder, samt hur de arbetar med varumärket. Analysen skall sedan visa på vilka tänkbara möjligheter det finns att utveckla marknadsföringen och varumärkesanvändandet för att uppnå de mål föreningarna har, utifrån de ekonomiska förutsättningarna.

För att få bättre insikt och kunskap inom varumärkesbetydelsen gjorde vi även en intervju med Max Lauritzson som är varumärkesstrateg på RF (riksidrottsförbundet) och SISU (svenska idrottsutbildarna). Denna intervju skedde ansikte mot ansikte och syftet var att få professionella synpunkter på arbetet med varumärken och dess betydelse för idrottsföreningar.

En kompletterande intervju utfördes också med en av de ansvariga på Bajenland, Torbjörn Ljungblom. Bajenland är en fristående informationssida på facebook som rör samtliga Hammarby IF:s sektioner och supporterföreningar. Denna sida har över 18000 följare och tanken med intervjun var att få bättre inblick i supportrarnas syn på

de olika sektionerna och varumärket. Personen i fråga är själv supporter och engagerad i Hammarby IF. Denna intervju utfördes via email.

3.3 Urval

Valet av de tre idrottsföreningarna som representeras i studien är baserat på bekvämlighet och samtliga föreningar var våra förstahandsval.

Föreningarna i fråga lämpade sig bra för ämnet då samtliga bedriver relativt småskalig verksamhet och skiljer sig åt vad gäller både utövande och åskådarmässigt. Tanken med detta är att det kan stärka generaliserbarheten i studieresultatet. De tre personerna som intervjuades innehär nyckelroller i föreningarna och besatt därav, till största del, den information vi eftersökte.

3.4 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Reliabilitet är ett omdiskuterat bedömningskriterium för kvalitativa studier. I synnerhet anser man det svårt att bedöma den externa reliabiliteten. Det är svårt att frysa den sociala miljön och de sociala betingelser som råder under studien till ett senare tillfälle för att replikera studien.¹⁰¹ Med andra ord det är svårt att bedöma den externa reliabiliteten då det är svårt att utföra en likadan studie under samma förutsättningar. I vår studie kan den externa reliabiliteten anses vara låg. Exempelvis utfördes tre av fyra intervjuer ansikte mot ansikte, betänketiden blev kort och svaren kanske hade varit annorlunda under andra omständigheter. Den interna reliabiliteten kan också bedömas som låg. De tolkningar vi gör av intervjuerna blir subjektiva, och om andra författare utförde en likadan undersökning kanske de skulle få andra resultat av empirin. Vår studie utgår från en tolkande ansats, vilket gör att analysen och slutsatsen formas av en något subjektiv tolkning. Vi har försökt föra en bred diskussion i analysen och slutsatsen. Detta innebär att vi analyserat vår empiri ur olika perspektiv för att uppnå en högre objektivitet. Den interna reliabiliteten kan även bli

101 A. Bryman & E. Bell, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber, 2005, s.306.

något högre av att vi har varit två författare som tillsammans har tolkat och analyserat den data vi har samlat in.

Den externa validiteten eller överförbarheten av studien på andra fall kan anses svag. Detta grundat på att vårt urval har varit begränsat till tre idrottsföreningar under ett starkt klubbvarumärke. Applicerbarheten av studien för föreningar i liknande situationer under andra starka klubbvarumärken kan därav bli problematisk. Andra starka klubbvarumärken kan tänkas ha helt andra värden, till exempel vad gäller traditioner, historia, ritualer och geografisk placering. Däremot torde den interna validiteten för idrottsföreningar under klubbvarumärket vi har studerat vara högre. Detta då andra idrottsföreningar under Hammarby IF delar klubbvarumärkets värden. Det blir trots detta problematiskt att helt applicera vår studie direkt över på andra idrottsföreningar än de vi har undersökt, under Hammarby IF. Alla idrotter är olika och har olika förutsättningar samt utformningar, vilket gör att det är svårt att generalisera.

Kvalitativa studier innehar vanligtvis låg generaliseringsgrad. Men studien är trots detta ämnad att, så gott det går, verka generellt och förhoppningsvis kunna ge tankar och idéer till utveckling av andra idrottsföreningar i liknande situationer, fast under andra starka varumärken, samt verka som en utgångspunkt för fortsatta forskning inom ämnet.

4. Hammarby IF

Hammarby startade sin första verksamhet år 1889 och detta var en roddförening med namnet Hammarby Roddförening. Trots att namnet var Hammarby Roddförening bedrev utövarna många idrotter och man valde därför år 1897 att ändra namnet till Hammarby Idrottsförening (Hammarby IF). Sedan starten har föreningen utvidgats med allt fler idrottsföreningar. Vissa idrotter har även försvunnit av olika orsaker (till exempel så gick Hammarby Hockey år 2008 i konkurs, och golfsektionen uteslöts 2003 på grund av misskötande av åtaganden gentemot Hammarby IF).¹⁰²

Hammarby var fram till 1999 en sammanhållen idrottsförening, men är numera en alliansförening. Detta innebär att varje sektion är en egen idrottsförening som drivs fristående, men är underkastad alliansföreningens stadgar och värdegrund.¹⁰³

Värdegrunden är basen för alliansföreningens långsiktiga arbete och utveckling.¹⁰⁴ Stadgarnas samt värdegrundens främsta syfte är att främja verksamheterna, och sektionerna är bundna att följa de demokratiska besluten som fattas vid varje årsmöte.¹⁰⁵

I dagsläget finns 16 idrottsföreningar under Hammarby IF och dessa är allt från den stora fotbollssektionen till småsporter såsom rugby eller synskadesporten goalball.¹⁰⁶

¹⁰² Hammarby IF, <http://www.hammarby-if.se/detta-ar-hammarby-if/historia/> (8/5-2013, 14:34)

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Hammarby IF, <http://www.hammarby-if.se/detta-ar-hammarby-if/vardegrund/> (8/5-2013, 14:57)

¹⁰⁵ Hammarby IF, <http://www.hammarby-if.se/detta-ar-hammarby-if/stadgar/> (8/5-2013, 15:06)

¹⁰⁶ Hammarby IF, <http://www.hammarby-if.se/detta-ar-hammarby-if/historia/> (8/5-2013, 15:12).

Troligen är det snart 17 idrottsföreningar i Hammarby IF då ishockeyn enhälligt röstades in under HIF:s årsmöte, 13/5-2013. Det återstår dock formaliteter för Bajen Fans Hockey vid ombildandet till Hammarby IF Ishockeyförening, i form av stadgeändringar och namnbyte, innan de kan träda in i HIF.¹⁰⁷

4.1 Hammarby IF:s varumärke

Hammarby är ett av svensk idrotts starkaste varumärken och placerades i år på sjätte plats i en undersökning av Sveriges starkaste klubbvarumärken.¹⁰⁸ Något som här kan tilläggas är att två andra Stockholmsklubbar, AIK och Djurgården, värderades till första respektive tredje plats i undersökningen, vilket innebär att det finns hård konkurrens i Stockholmsområdet.¹⁰⁹

Hammarby IF är den klubb i Sverige med den största enskilda supporterföreningen, Bajen Fans. Bajen Fans är en oberoende supportergrupp som är till för alla som ser sig som supportrar till Hammarby¹¹⁰ och har en nära relation till Hammarby IF¹¹¹. I år

¹⁰⁷ Bajen Fans Hockey, <http://bajenfanshockey.se/nyheter/2013/bajen-fans-hammarby-hockey/>, (14/5-2013, 13:37).

¹⁰⁸ Fotbollskanalen, <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/aik-har-sveriges-starkaste-varumärke---hammarby-och-dif-tappar/> (8/5-2013, 15:19).

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Bajen Fans, <http://www.bajenfans.se/om-bf/manifest/>, (10/5-2013, 16:17).

¹¹¹ Bajen Fans, <http://www.bajenfans.se/om-bf/historia/> (8/5-2013, 16:00)

hade Bajen Fans hela 9139 medlemmar innan fotbollsäsongens början¹¹² och många anser att de är den mest lojala supporterskaran i Sverige¹¹³ och deras främsta mål är att stödja Hammarby IF där de medverkar¹¹⁴.

I folkmun talas det om att Hammarbyfansen har en hög lojalitet och stödjer sitt lag i vått som torrt. Vi tänker i första hand på fotbollssektionens fans vilka historiskt är vana vid att laget ständigt åker upp och ner mellan de två högsta serierna. Fotbollssektionen har endast mäktat med ett SM-tecken under sin 98 år långa historia.¹¹⁵ Trots detta har laget sedan 1970-talet haft ett stort stöd.¹¹⁶ Hammarby IF har, vilket tidigare nämnts, Sveriges största enskilda supporterförening (Bajen Fans). Det tycks även som att de har en lojal skara supportrar, vilkas tillhörighet till idrottsföreningen sträcker sig längre än till deras sportsliga resultat och någon enskild idrott.

Fansen, vilka är en stor del av kundgruppen för föreningen och även en stor del av föreningarnas kommersiella värde, har under åren visat stor lojalitet genom olika handlingar mot föreningens olika idrottssektioner. Man har vid flertalet tillfällen utfört olika kampanjer och ställt upp när ekonomin har sinat i Hammarby IF:s

112 Offside, <http://www.offside.org/allsvenska-mysterier-2013/2013/4-den-storsta-sekten> (8/5-2013, 16:27).

113 Hammarby IF, Grundläggande värderingar, http://www8.idrottonline.se/ImageVaultFiles/id_257793/cf_57129/V-rderingar.PDF, (8/5-2013, 16:30).

114 Bajen Fans, <http://www.bajenfans.se/om-bf/stadgar/> (8/5-2013, 16:48).

115 Wikipedia, http://sv.wikipedia.org/wiki/Hammarby_IF_Fotboll, (10/5-2013, 16:23).

116 Bajen Fans, <http://www.bajenfans.se/om-bf/histori/>, (10/5-2013, 16:05).

idrottsföreningar. T.ex. var fansen delaktiga i att rädda kvar Hammarby Handboll i elitserien 2012¹¹⁷ och 2013¹¹⁸. När ishockeyföreningen gick i konkurs 2008 gick fansen samman och skapade Bajen Fans Hockey. Bajen Fans Hockey startades för att fansen inte kunde tänka sig ett Hammarby utan deras mest framgångsrika lagidrott historiskt sett (ishockeyn).¹¹⁹ Satsningen slog så väl ut att man redan efter 4 år kvalificerade sig till division 1¹²⁰, och är nu aktuellt för att tas in i Hammarby IF igen. Endast formaliteter återstår för att Hammarby IF Ishockeyförening ska kunna bildas.¹²¹ Detta återtåg av ishockeyn mot eliten gjordes möjlig genom ett enormt engagemang av fansen där de slöt sig samman och skapade ett eget lag. Man försöker nu få in ishockeylaget i Hammarby IF, vilket är ett tecken på att man gjorde satsningen av kärlek till och för Hammarby IF. Under 2011 hade Hammarby IF Boxning, vilka huserar i en träningslokal från 30-talet¹²², problem med sitt omklädningsrum. Man hade bara ett omklädningsrum och såg det som en självklarhet att det skulle finnas två (ett för herrar och ett för damer). Bajen Fans startade då en insamling under firandet av Lennart ”Nacka” Skoglunds minnesfödelsedag på julafton, och gav sedermera en julkapp till boxningen på 5200 kr för att bygga om

¹¹⁷ Bajen Fans, <http://www.bajenfans.se/blog/2012/03/16/raedda-hammarby-handboll-kvar-i-eliten/>, (21/5-2013, 12:54).

¹¹⁸ Bajen Fans, <http://www.bajenfans.se/blog/2013/02/04/radda-handbollens-elitlicens-2013/>, (21/5-2013, 13:06).

¹¹⁹ DN, <http://www.dn.se/pa-stan/fansen-raddade-hammarby-hockey>

¹²⁰ Wikipedia, http://sv.wikipedia.org/wiki/Bajen_Fans_Hockey, (21/5-2013, 13:32).

¹²¹ DN, <http://www.dn.se/sport/ishockey/hockeyn-tillbaka-till-hammarby>

¹²² Hammarby Fotboll, (21/5-2013, 14:23). <http://www.hammarbyfotboll.se/Article.aspx?id=95fa44cc-b045-46b4-8e70-ae095ae357f4>, (21/5-2013, 14:02).

omklädningsrummet.¹²³ Ovanstående handlingar från Bajen Fans som supporterförening och av enskilda Hammarbysupportrar visar i allra högsta grad på vilken stark tillhörighet, och uppslutning det finns kring Hammarby IF och dess varumärke.

Även om det inte går att exakt ta på hur lojala Hammarbyfansen är och hur stort värde de olika sektionerna under föreningen har för fansen, kan man ändå säga att ovanstående handlingar av lojalitet och stöd för olika sektioner inom Hammarby IF ger en intressant tanke om styrkan i varumärket. Det ger även en idé om en potential för de mindre idrottsföreningarna under varumärket att dra nytta av denna starka lojalitet och anknytning fansen verkar ha.

¹²³ Bajen Fans, <http://www.bajenfans.se/blog/2010/12/27/tack-foer-julklappen/>, (21/5-2013, 14:06).

5. Resultat

I resultatet presenteras, de för studien, relevanta bitarna från empirin kortfattat.

Komplexiteten av de olika idrotterna och dess verksamheter kommer fram i resultatet. Boxningen är en individuell idrott, rugby en lagidrott och speedwayen kan ses som en mix mellan lag- och individuell idrott. Även om Hammarby IF Speedway (se bilaga 1) tävlar i lag, tillhör åkarna ofta flera olika klubbar, och deltar även i individuella tävlingar. I speedwayens elitlag bedrivs ingen gemensam träningsverksamhet mellan förarna, och på så sätt skiljer den sig åt gentemot de två andra idrottsföreningarna. Vad det gäller organisation och verksamhetsinriktning skiljer föreningarna även sig åt. Hammarby IF Boxning (se bilaga 2) har en bred motionsverksamhet, och en liten andel tävlingsutövare. Hammarby IF Rugby (se bilaga 3) har å sin sida en mer tävlingsinriktad bred verksamhet. Hammarby IF Speedway (se bilaga 1) har en smalare elitinriktad verksamhet, vilken genererar ett större medialt intresse och fler åskådare än de andra idrottsföreningarnas tävlingsutövande. Det bör även poängteras att Hammarby IF Speedway har ett AB (aktiebolag), vilket handhaver den stora delen av verksamheten. Aktiebolaget bedriver all verksamhet som har med elitlaget att göra. Hammarby IF Boxning och Hammarby IF Rugby är att betrakta som ideella idrottsföreningar.

Grunden för att stärka ett varumärke och förädla varumärkesvärdet är marknadsföring. Marknadsföringen som de tre klubbarna bedriver är minimal då mediapubliciteten är liten och resurserna i föreningarna är små. Man nämner även brister i kompetens och riktning för att nyttja varumärket i sin marknadsföring. Föreningarna bedriver i mångt och mycket sin marknadsföring genom sociala medier såsom sin hemsida, facebooksidor, Bajenland, Bajen Fans och personlig marknadsföring (word-of-mouth). Hammarby IF Speedway (se bilaga 1) verkar ha en något mer utbredd marknadsföring än de andra två föreningarna (rugby och boxning). Man använder sig av annonser i tidningar och radioreklam inför sina tävlingar. Dock ser Peder Harryson, VD i Hammarby Speedway AB, att det är mycket svårt att veta hur bra reklamen i tidningar och radio når fram. Hur många av de som kommer på

tävlingen har fått informationen från reklamen? Detta är något som han framhåller som kostsamt och komplicerat att mäta. Något han anser att de med sina små resurser inte har någon möjlighet att mäta.

För att utveckla marknadsföringen krävs resurser och det är något som samtliga klubbar saknar. Dock talar Max Lauritzson (se bilaga 4) om att det finns sätt att utveckla sin marknadsföring utan stora resurser. Det viktiga är att klubben har tydliga mål, och tar den gemensamma värdegrunden för svensk idrott och kopplar till just sin verksamhet. De fyra viktigaste frågorna en klubb bör ställa sig innan man utför någon marknadsföring är enligt Max; vad erbjuder vi, mot vem, vad gör oss unika och vad erbjuder vi för mervärde? Enligt Max klämmer inte alltid skon vid resurserna inom de mindre idrottsföreningarna för att bedriva en framgångsrik marknadsföring. Snarare handlar det om att man har kört fast i gamla spår och är inrutad i hur organisationens verksamhet tidigare har bedrivits. Det saknas alltså kompetens i form av nytänk och att genomföra förändringar för att utveckla sin marknadsföringsstrategi utifrån punkterna ovan.

Hammarby IF Boxning (se bilaga 2) talar i första hand om att verksamheten och strukturen av organisationen skulle behövas utvecklas innan man lägger större resurser på marknadsföring. Med dagens organisation ser man det som att man inte skulle kunna ta emot fler utövare. Från vissa håll i riksdagen finns även tryck på att boxning bör förbjudas, vilket gör att de i viss mån känner sig motarbetade. Utrymmet i media är numera väldigt litet för sporten. Något som boxningsföreningens ordförande, Åke Andersson, ser som problematiskt vad det gäller det kommersiella värdet för idrotten och möjligheterna för föreningen att kunna konkurrera på dagens marknad. Han ser även att konkurrensen från ”nya” växande kampsporter som MMA har försvårat situationen ytterligare.

Samtliga tre klubbar ser stora fördelar att tillhöra Hammarby IF. Detta på grund av det starka varumärkesvärdet namnet har framförallt i formen av många lojala fans, vilka brinner för Hammarby IF.

Det kan även finnas nackdelar att tillhöra en varumärkesallians och Peder Harrison på Hammarby IF Speedway (se bilaga 1) talar om fall då motorsportsintresserade visat

intresse för speedwayen, men tagit avstånd från klubben då de är lojala fans till något annat klubbvarumärke. Hammarby IF Boxning (se bilaga 2) upplever även problematik i sin koppling till varumärket Hammarby IF. Hammarby IF FF (fotbollsförening) fick hård kritik för att man genomförde en elitsatsning för sina utövare redan i låga åldrar. Detta associerades i vissa fall till hela varumärket, och boxningssektionen fick frågor från flera föräldrar om de också bedrev denna elitsatsning.

Eftersom så lite marknadsföring bedrivs av samtliga tre klubbar är också användandet av varumärket i marknadsföringen minimal. Det mest positiva med varumärket är framförallt vid arbetet med sponsorer då många företag känner till Hammarby IF väl och därmed visar större intresse att sponsra. Men även där kan nackdelar uppstå om företaget eller personen i fråga kan stödja en konkurrent till klubben och därmed avstår att sponsra verksamheten på grund av detta.

Potentialen som finns vid varumärkesanvändandet är väldigt stor men det stora problemet verkar vara ekonomin då allt kostar pengar. Billiga varianter är att till exempel förbättra samarbetet med Bajen Fans och andra supporterkanaler. Något de tre föreningarna vi intervjuat har påbörjat, men anser att de alla skulle kunna bli bättre på att nå ut till Hammarbysupportrarna med sin kommunikation genom kanalerna ovan.

En annan tanke som väcktes under intervjun med Max Lauritzson (se bilaga 4) är att de olika föreningarna under Hammarby IF skulle kunna samarbeta och göra reklam för varandra samt utföra en gemensam marknadsföring.

Hammarby IF Rugby (se bilaga 3) framhåller att en allt viktigare aspekt för företag är att visa socialt ansvar, och Hammarby IF skulle kunna utveckla detta genom välgörenhet i socialt utsatta områden.

Datan vi fick fram i empirin visar att marknadsföringen i föreningarna inte var så utvecklad och genomtänkt. Enligt föreningarna är den bakomliggande orsaken till detta bristande resurser. Max Lauritzson (se bilaga 4) framhåller dock att det oftast inte är brist på resurser i dess rätta mening, utan snarare en brist på nytänk och

kompetens inom de mindre idrottsföreningarna som gör att deras marknadsföring av sina varumärken blir lidande.

6. Analys

I analysen kopplas teorin till den insamlade datan och vi granskar och spekulerar i vilka möjligheter som finns för klubbarna vad gäller varumärkesanvändandet.

Till att börja med kan vi påstå att Hammarby IF har en stark regional förankring i Stockholmsområdet och vi anser även att klubben har uppnått statusen som ett nationellt erkänt klubbvarumärke. Detta kan vi stödja på undersökningen av klubbvarumärken utförd av Demoskop(2013)¹²⁴ och även den starka förankringen klubben har i hela landet genom Bajen Fans som har sektioner i de flesta landskapen och städerna i Sverige, från Kiruna i norr till Malmö i söder.¹²⁵

Trots att Bajen Fans också har supportergrupper i många länder utanför Sveriges gränser anser vi inte att föreningen innehar internationell status, detta främst på grund av att de idrottsliga prestationerna inte varit höga nog för att uppmärksammas internationellt.

6.1 Image

Hammarby IF:s image är starkt kopplad till Södermalm i Stockholm och man talar om klubben som arbetarklassens idrottsförening. Denna image kommer främst från fotbollen men sprids via detta vidare till alla sektioner under varumärket. Mycket av det stöd klubben får torde bero på den starka gemenskapen som finns bland fansen och de idrottsliga prestationerna kommer i andra hand. Dessa prestationer har varit mycket varierande och fotbollen, som har den största supporterskaran har endast tagit ett SM guld, och spelar numera i Superettan.

¹²⁴ Fotbollskanalen <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/aik-har-sveriges-starkaste-varumärke---hammarby-och-dif-tappar/> (16/5-2013, 10:58)

¹²⁵ Bajen Fans <http://www.bajenfans.se/lokalgrupper/lokalgrupper-2/> (16/5-2013, 10:55)

Vi antar att det är föreningens arbetarklassimage som lett till den stora supporterskara Hammarby IF har landet över, där klass och status inte spelar så stor roll och alla enas som en stor familj.

Varumärken förknippas generellt med något man tjänar pengar på och idrotten ville länge ta avstånd från "varumärkestänket". Men för att lyckas bra vad gäller antalet utövare, trogna supportrar och finansiering av verksamheter krävs det att man utvecklar arbetet med varumärket, på samma sätt som inom näringslivet. Det blir viktigt med tydliga erbjudanden och vilken målgrupp man riktar sig mot.

6.2 Potential till utveckling

Förutsättningarna för de små klubbarna under Hammarby IF att växa är stora. Till exempel Bajen Fans Hockey, (som startades av fansen efter konkursen) som är på väg tillbaka upp i rankingen och även tillbaka in i Hammarby IF ett bevis på detta. Det som krävs för att utveckling ska ske är dock stenhårt engagemang från alla inblandade i klubbarna.

Idrottsklubbar sitter ofta fast i gamla arbetssätt och tankemönster och för att förändring ska ske bör man bryta dessa och ta tillvara på de möjligheter som uppstår, till exempel före detta utövare som gärna skulle engagera sig som tränare inom klubbarna.

Det är viktigt att notera att idrotter inte enbart konkurrerar mot varandra. Det man konkurrerar mest mot är folks fritid, och till exempel TV-spelsvärlden kan vara den största utmanaren (se intervju med Max Lauritzson).

6.3 Bristande resurser

För idrottsföreningar som har dålig tillgång till resurser finns många möjligheter att förbättra situationen. Det gäller dock att jobba hårt och ofta ligger bördan på ideellt arbetande som kanske inte har motivationen att slita utan ersättning. Problemet kan också bero på okunskap i vilka möjligheter som faktiskt finns, eller helt enkelt att det allmänna intresset för idrotten eller verksamheten inte är stort nog.

För att stärka ekonomin inom en idrottsverksamhet finns många alternativ. Kanske bör man jobba hårdare med nuvarande eller potentiella sponsorer för att samarbetet ska kunna utvecklas. Sponsorarbetet är ett samarbete (som nämns i teorin) mellan ett företag och en enskild person, aktivitet eller förening där sponsorn vill skapa en association till företaget i fråga. Målet är att denna ska bli så stark att de emotionella band som finns mellan klubben och dess anhängare också skall överföras till det sponsrande företaget. För att båda parter ska bli nöjda med samarbetet krävs det att idrottsföreningen syns mycket eller presterar bra och även att det sponsrande företaget bidrar med en ersättning som motsvarar publiciteten.

Hammarby IF:s sektioner har stor potential till sponsringssamarbeten, mycket på grund av det starka varumärkesnamnet de besitter, men också på grund av att de har så många anhängare. Den enda av de tre klubbar vi studerat som jobbar hårt med sponsring är Hammarby IF Speedway som dagligen gjorde många samtal till potentiella sponsorer.

6.4 Alliansföreningen Hammarby IF

Utifrån informationen vi fått genom vår studie kan vi påstå att alliansföreningen Hammarby IF:s alla sektioner funkar bra tillsammans då de har gemensamma stadgar och värdegrund, vilket är mycket väsentligt för en alliansförening. De är dessutom alla inriktade mot idrott vilket underlättar samarbetet. Men möjligheten att utveckla alliansen vidare tar aldrig slut och det finns stora skillnader mellan de olika klubbarna vad gäller ekonomisk situation.

Ett sätt för Hammarby IF att arbeta med problemet med resurser för vissa sektioner skulle kunna vara ett bättre samarbete och bättre kommunikation mellan klubbarna. Max talar också om den bristande kommunikationen och att klubbarna gärna använder varumärket i positiva sammanhang, men glömmer bort att negativa aspekter inom någon Hammarbysektion påverkar samtliga.

6.5 Varumärkesvärdet

Max Lauritzson (se bilaga 4) talar om att Hammarby IF till största del förknippas med fotbollen och de mindre verksamheterna är relativt okända. Men då Hammarby IF är ett varumärke i helhet tjänar även de små sektionerna på framgångarna inom till exempel fotbollen eftersom detta stärker kännedomen om varumärket som helhet.

Följande fyra avsnitt i analysen presenterar de områden som tillsammans skapar varumärkesvärdet.

6.5.1 Varumärkeskännedom

Att Hammarby IF som varumärke nationellt sett har en stark kännedom råder det ingen tvekan om. Dock visar våra intervjuer att denna kännedom och det vidsträckta erkännandet verkar ligga hos framförallt fotbollsföreningen. De mindre idrottsföreningarna under HIF som vi har studerat (boxning, rugby och speedway) verkar inte ha samma kännedom hos Hammarbysupportrarna och få lika stor publicitet som de större lagidrotterna (fotboll, handboll och bandy). Detta är något som Max Lauritzson (se bilaga 4) även framhåller. Dock hävdar han att föreningarna har kämpat för att nå upp till den kännedom och det varumärkesvärde de idag innehar.

De olika föreningarnas ordförande hävdar dock att de har en hög kännedom inom sina respektive idrotter, och att de har en konkurrensfördel genom Hammarby IF som

varumärke gentemot sina konkurrenter vad det gäller just kännedomen. Vidare verkar föreningarna hålla med om att det är svårt för dem att uppnå samma erkännande som ex. fotbollssektionen p.g.a. att deras idrotter har ett så mycket mindre intresse generellt sett i Sverige. De tre föreningarna är inne på att de skulle kunna vara bättre på att jobba med att få upp kännedomen genom att jobba med mer kommunikation mot Hammarbysupportrarna. Något som de alla verkar försöka genom sina facebooksidor, Bajenland samt Bajen Fans.

Något som är intressant är att de tre idrottsföreningarna vi studerat är relativt nya inom Hammarby IF. Speedwayen kom in i Hammarby IF 2008, och rugbyen 2000. Boxningen återfanns i föreningen redan 1919, men lades sedermera ner och kom in i föreningen igen 1969. Även om boxningen varit med mycket längre hade man under början av 2000-talet en liten verksamhet, framförallt på tävlingssidan. Man ser det nästan som att en nystart har skett de senaste 5-6 åren genom en växande tränings- och tävlingsverksamhet från ungdomssidan upp till senioråldern. Därav kan man säga att vi har undersökt två relativt unga idrotter inom Hammarbyfamiljen (speedway och rugby), samt en idrott som mer eller mindre har gjort en nystart. Något som ger oss en intressant tanke om att föreningarna inte riktigt har hunnit eller lyckats med att arbeta in sitt varumärke hos Hammarbysupportrarna. Hammarby Speedway och Boxning medger också att man måste bli bättre på att kommunicera mot Hammarbysupportrarna. Potentialen att utveckla de respektive föreningarnas varumärkeskännedom inom Hammarbyfamiljen bör därmed vara stor.

Peder Harryson (se bilaga 1) menar bestämt att de måste bli bättre på att komma närmare Hammarbyfansen och att en väg de skulle kunna ta är att ha ett närmare samarbete med supporterföreningen Bajen Fans. Varumärkesstrategen Max Lauritzon från SISU och RF (se bilaga 4) hävdar att det är olyckligt att de mindre idrottsföreningarna under Hammarby IF kan hamna i skymundan. Ett nära samarbete mellan föreningarna där man arbetar fram en gemensam marknadsföringsstrategi för att framhäva det stora utbudet av idrotter föreningen har skulle gynna hela varumärket. Hammarby IF har genom sina olika idrottsföreningar nästan ett fullskaligt utbud att erbjuda den idrottsintresserade. Max tror alltså att rätt väg för att vinna ännu större kännedom för Hammarby IF är att marknadsföra idrotterna gemensamt och ha ett ökat samarbete kring marknadsföringen.

Den klubben som utmärkte sig mest av de tre vi intervjuade var Hammarby IF Speedway som har en relativt stor publik och är den enda speedwayklubben med ett elitserielag i Stockholmsområdet. Men de har trots detta svårt att locka nya utövare och även svårigheter att utnyttja sin huvudarena då denna endast får användas vid nio tillfällen per år, vilka då blir tävlingstillfällena. Det stora publikintresset beror nog främst på att speedway är en stor åskådaridrott nationellt sett (tredje plats enligt SVT)¹²⁶ och inte på någon exceptionell åtgärd från föreningens sida marknadsföringsmässigt.

6.5.2 Upplevd Kvalité

Utifrån våra intervjuer har vi uppfattat att kvalitén och de olika föreningarnas utbud är skiftande. Speedwayen (se bilaga 1) ägnar sig i stor utsträckning åt tävlingsarrangemang. Deras kundgrupp består av speedwayåskådare och sponsorer. Man har en försvinnande liten andel medlemmar och av olika orsaker en liten verksamhet för dessa. Förutom arrangemanget kring sina hemmamatcher har man en träningsverksamhet för cirka 10 ungdomar. Kvalitén gentemot sina åskådare får man anse hög, särskilt med tanke på deras geografiska läge. Man är den enda speedwayklubben i Stockholmsområdet som har ett lag i elitserien, och därav erbjuder man sina åskådare den bästa speedwayen i Stockholm. Till denna upplevelse har man för sina sponsorer försökt koppla ytterligare värde genom att hyra in föreläsare som berättar om speedwayen innan matcherna. Det har dock inte fallit väl ut. I intervjun kan man skönja en tanke om att försöka skapa olika mervärden för åskådarna och kunna höja den upplevda kvalitén i sin produkt genom olika kringarrangemang i samband med matcherna. Peder Harrysson nämner en tanke om att till exempel bjuda in spelare från ishockeylandslaget. En intressant intressegrupp för speedwayen är också media, där man försöker tillhandhålla en hög service med omhändertagande och fikaservering för pressen under matcherna. Med andra ord värnar man om att förvalta sina relationer till journalisterna och detta genom att ge dem en hög upplevd

126 Sveriges television <http://www.svt.se/sport/stark-publiktrend-i-svensk-idrott> (21/5-2013, 14:17)

kvalité under arrangemangen. Kort kan man säga att Hammarby IF Speedway inte har någon större verksamhet för sina medlemmar. Man medger själv i intervjun att man måste bli bättre på att locka medlemmar. I dagsläget lägger man allt krut på sina tävlingsarrangemang, vilka håller en hög sportslig nivå, men som fortfarande kan utvecklas för att skapa en ännu större upplevd kvalité för besökarna.

Boxningen saknar i mångt och mycket fixstjärnor på nationell nivå. Detta försvårar det för en boxningsförening som Hammarby IF Boxning (se bilaga 2). Man har inget naturligt skyltfönster i form av galor för att locka åskådare. Istället medverkar man på tävlingar vilka är avsedda för att utveckla boxarna, utan någon tanke på att locka publik. Mot sina fans och potentiella åskådare finns därav inget erbjudande alls i dagsläget. Däremot har man ett relativt brett träningserbjudande för sina medlemmar, och detta till ett lågt pris. Man kan säga att Hammarby IF Boxning har en upplevd hög kvalité vad gäller träningsutbud. Boxningsföreningen erbjuder 16 ledarledda träningsstillfällen per vecka, man erbjuder träning för barn till pensionär, och från motionär till elit.

Vad det gäller Hammarby IF Rugbys (se bilaga 3) upplevda kvalité får den antas vara hög på nationell nivå ur ett åskådarperspektiv. Man spelar i den högsta serien och rankas som det tredje bästa laget i landet. Förutom A-laget som spelar i elitserien har man ett breddlag för seniorer. Man bedriver även junior- och ungdomsverksamheter. Nyligen startade man en akademi för att stärka ungdomssidan där två av landets skickligaste tränare har ansvaret. Med andra ord erbjuder man sina yngre medlemmar en högkvalitativ tränings- och tävlingsverksamhet. Det verkar även som att man genom sina två seniorlag har ett bra erbjudande för vuxna medlemmar som vill spela rugby.

Max Lauritzson (se bilaga 4) är inne på något intressant då han nämner att Hammarby IF borde se sin styrka i det breda utbud av idrotter man kan erbjuda genom sina föreningar. Detta torde vara något som gemensamt skulle kunna höja den upplevda kvalitén för medlemmar och åskådare. Exempelvis skulle man kunna erbjuda alla medlemmar i någon av Hammarby IF:s föreningar att gratis få prova på någon av de andra idrottsföreningarnas träningar. Detta skulle vara en möjlighet för att höja den upplevda kvalitén av ett medlemskap i alla föreningarna. Likaså skulle man kunna ha

olika erbjudanden för åskådare att få rabatt vid köp av matchbiljetter. Exempelvis om man köper en biljett till Handbollsföreningens match får man en rabatt på biljetten till speedwayen, och vice versa. Man skulle även kunna tänka sig att gemensamma arrangemang mellan olika av idrottsföreningens idrotter skulle kunna skapa en högre kvalitet. Exempelvis en uppvisning av speedway i samband med en rugbymatch, vilken avslutas med en boxningsgala. Med andra ord finns det en mängd bitar man genom samarbete skulle kunna skapa mervärde på, och en högre upplevd kvalitet genom. Mer långtgående skulle man kunna tänka sig någon gemensam arena för ett antal av föreningarnas idrotter. Detta skulle kunna skapa en geografisk punkt där man kan se fler av Hammarby IF:s idrotter och även utöva dessa.

Hammarby IF Rugbys ordförande, Peter Gjörlöff (bilaga 3), nämner en intressant idé om att man borde satsa mer på socialt arbete och sociala projekt. Han tycker att Hammarby IF som varumärke och dess idrottsföreningar skulle tjäna på att genomföra sociala projekt lokalt eller globalt. Förslagsvis skulle man kunna genomföra och vara delaktiga i olika sociala projekt för ungdomar i Stockholms söderförorter. Detta då man har sin geografiska koppling till Södermalm torde se det som naturligt att expandera ut i söderort. Givetvis skulle detta kunna kopplas till varumärkets associationer som följer under nästa kapitel. Dock är det en intressant tanke om att detta även skulle kunna öka varumärkets upplevda kvalitet. Genom att genomföra sociala projekt, vilka är meningsfulla för exempelvis socialt utsatta ungdomar i Stockholms söderförorter, skapar man en höjd kvalitet genom en ny dimension av socialt arbete. Man ger framförallt en höjd kvalitet till en ny målgrupp, de socialt utsatta ungdomarna från söderförorterna. Inom teorin nämns CRM (Cause-related-marketing) som en konkurrensfördel för professionella idrottsföreningar. Cause-related-marketing handlar just om att genomföra sociala arbeten för samhället. Det tros att detta kan knyta varumärket närmare sin målgrupp.

6.5.3 Varumärkesassociationer

Historiskt sett associeras Hammarby IF med att vara arbetarklassens idrottsförening, och en mentalitet hos föreningens fans som kan förklaras med följande citat: ”Skit i

tabellen, Bajen bäst ändå!” Med andra ord av supportrar som brinner för föreningen och Hammarby IF i med- som motgång.

Vad det gäller vår undersökning av rugbyn, speedwayen och boxningen kan vi omöjligen konkret säga vad dessa föreningars enskilda varumärken har för associationer. Vi har dock genom våra intervjuer fått fram en del tänkbara idéer om de olika föreningarnas varumärkesassociationer. Man kan generellt säga att dessa tre föreningar verkar få husera i bakgrunden och hamnar något i skymundan av de stora lagidrotterna inom Hammarby IF (fotboll, handboll och bandy). Med andra ord verkar inte de idrottsföreningar vi har intervjuat vara så starkt förknippade med varumärket Hammarby IF som de större föreningarna, och dessa idrotter (rugby, boxning och speedway) är knappast de första man förknippar med Hammarby IF.

Hammarby IF Speedway består som nämnts, i stora drag, av elitserielaget samt en mindre verksamhet på cirka 10 ungdomar vilka tränar speedway. Utifrån intervjun med Peder Harrysson (se bilaga 1) framgår det att de starkt marknadsför sig som det enda elitserielaget inom speedway i huvudstaden. Det är även så man vill associeras. Deras sponsorer består av företag inom bil-/motorbranschen, vilka är intresserade av att synas i speedwaysammanhang och/eller genom Hammarby IF. De verkar mot sina sponsorer vara förknippade med Hammarby IF. Dock hävdar Peder Harrysson att de gentemot sina fans inte är allt för associerade med Hammarby IF och skulle tjäna på att få en starkare förknippning med Hammarby IF genom att förbättra samarbetet med Bajen Fans. Samtidigt som Peder ser en stor fördel med att vara en del av Hammarby IF, ser han även en nackdel som kan kopplas till varumärkesassociationen. Han nämner att vissa inom motorbranschen som är potentiella sponsorer vägrar sponsra Hammarby IF Speedway för att de inte sympatiserar med klubben. Det är även tänkbart att en del speedwayintresserade vilka bor i huvudstaden inte kommer till lagets matcher just för att de sympatiserar med någon annan förening än Hammarby IF. Dock framhäver Peder Harrysson att det troligen är en stor konkurrensfördel att vara en del av Hammarby IF gentemot sina konkurrenter. Man ser det som att man lockar fler sponsorer och åskådare genom att kunna associeras med Hammarby IF än om man valde ett mer okänt varumärke, vilken enbart skulle symbolisera en speedwayförening.

Vad gäller boxningsförening i Hammarby IF (se bilaga 2) tycks man vara mer igenkänd för sin klassiska träningslokal, än för sina idrottsliga framgångar. Lokalen på Kocksgatan 24, vilken togs i bruk under 30-talet, är erkänd för de flesta boxningsintresserade i landet. Vidare torde man inte vara alldeles för känd för gemene Hammarbysupportrar då man inte arrangerat några egna galor eller tävlingar på cirka 20 år. Dock ser man sig starkt förknippade med socialt arbete då man erbjuder fostrande samt nyttig träning till ett pris som alla har råd med. Ordförande, Åke Andersson (bilaga 2), ser även han en potential i att kunna närma sig Hammarbysupportrarna och bli starkare associerad med Hammarby IF genom samarbeten med Bajen Fans. Han berättar att man nyligen har fått igång ett samarbete med ”Bajenland”, en stor ”facebook fanpage” som sprider nyheter och försöker hjälpa alla Hammarby IF:s idrottsföreningar med marknadsföringen.

Rugbyföreningen (se bilaga 3) verkar även de husera i bakgrunden av de stora idrottsföreningarna i Hammarby IF. Man har en uttalad tanke om att förknippas med en familjär känsla, god sammanhållning och en hög rugbykompetens.

Då dessa mindre föreningar hamnar något i skymundan för Hammarby IF:s större föreningar ser man ibland att man felaktigt förknippas och associeras med de större idrottsföreningarnas verksamheter. Bland annat nämner man skrivierna och kontroverserna kring fotbollsföreningens elitsatsning för barn. Man har upplevt att denna association har kopplats till de mindre idrottsföreningarna, vilket gör att man får oroliga föräldrar och även förknippas med något man inte alls förespråkar eller står bakom. Sådana negativa och felaktiga associationer tycks kunna uppstå när man är en mindre förening under en alliansförening, där de större föreningarna är starkt förknippade med klubbvarumärket.

Med en större sammanhållning och ett bättre samarbete kring alliansföreningens värdegrund skulle ovanstående incidenter kunna avfärdas. Man skulle då kunna ha värdegrunden som en grund för associationerna kopplade till varumärket som helhet, och dess underliggande idrottsföreningar.

CRM (Cause-related-marketing) är även något som kan tänkas koppla positiva och värdefulla associationer till varumärket. Om Hammarby IF gemensamt gick samman

för att bedriva sociala projekt skulle man på så sätt kunna skapa positiva associationer till varumärket som helhet.

6.5.4 Varumärkeslojalitet

Vilket vi tidigare nämnt och som även Hammarby IF nämner i sin värdegrund har man traditionellt haft en stor skara lojala fans genom åren. Den stora skaran av fansen verkar dock lockas till de större lagidrotterna (fotboll, handboll och bandy).

Ser man till Hammarby IF Speedway (Se bilaga 1) har man inga säkra mått på hur lojala den främsta kundgruppen är (åskådarna). Dock torde man tro att de är relativt lojala vad det gäller att följa hemmamatcherna. Detta då Hammarby IF Speedway är det enda elitserielaget i Stockholm för speedwayentusiaster. Som ovan nämnts tror dock Peder Harrysson från Hammarby IF Speedway mycket på att locka fler Hammarbysupportrar genom Bajen Fans och att bygga upp en lojalitet i varumärket till Hammarbysupportrarna. Man kan skönja en potentiell hög lojalitet hos fans och sponsorer vilka är intresserade av speedway samt sympatiserar med Hammarby IF.

Hammarby IF Rugby (se bilaga 3) jobbar med att skapa en lojalitet till sina fans genom att skapa ett mervärde för åskådarna under sina hemmamatcher. Man gör detta genom att ha servering och souvenirförsäljning under matcherna. Som nämns i teorin är försäljningen av merchandise framförallt viktig då man vill sprida kännedomen om föreningen och stärka varumärket lokalt.

Vi kan se att Hammarby IF Boxning (se bilaga 2) verkar ha en viss lojalitet hos sina medlemmar. Detta då ett antal gamla medlemmar, vilka inte längre tränar, fortfarande är medlemmar i föreningen för att stödja verksamheten. Vad det gäller fans och åskådare kan man knappast tala om någon lojalitet då man inte arrangerar några egna tävlingar, eller i dagsläget inte lockar någon publik till sina tävlingar. Man försöker dock genom sin facebookside, Bajenland, Bajen Fans samt en ny hemsida ändra på detta.

En höjd lojalitet för varumärket skulle även kunna tänkas genom att bedriva ett tätare

samarbete mellan de olika idrottsföreningarna inom alliansföreningen för att skapa ett så kallat Brand Community för Hammarby IF (se kapitel 5.7 Brand Community). Detta för att skapa en social gemenskap, vilken tar sin grund i Hammarby IF och sträcker sig längre än de idrottsliga resultaten.

6.6 Varumärkesallianser

Hammarby IF kan ses som en varumärkesallians. Detta då föreningen består av 16 (17 om man räknar med hockeyn) olika idrottsföreningar vilka styr sina verksamheter själva men huserar under samma paraplyvarumärke. I våra intervjuer har det inte framkommit att det genomförs några som helst samarbeten mellan de idrottsföreningar vi har intervjuat, eller genom alliansföreningen. Detta är något som Max Lauritzson (se bilaga 4) framhåller som en av de stora potentialerna i varumärket Hammarby IF, då man har ett brett utbud av idrotter. I denna varumärkesallians skulle man alltså kunna tänka sig en utveckling av varumärkesvärdet för alliansen och de enskilda föreningarna, genom en sammanhållen marknadsföring där man framhåller sitt breda utbud. Alliansen är dock komplex. Man har 16/17 olika idrottsföreningar vilka bedriver verksamhet inom olika idrotter, och har olika organisationsstrukturer. Det är dock tänkbart att man med relativt enkla medel skulle kunna stärka sammanhållningen och varumärkesvärdet. Bajen Fans har under de senaste åren genomfört ”Bajen Fans kvällen”. Under en kväll bjuder man in alla Hammarby IF:s idrottsföreningar att visa upp sig för fansen i Hovet i samband med en av Bajen Fans Hockeys hemmamatcher. Liknande evenemang och initiativ skulle kunna tas av alliansförening för att visa upp Hammarby IF:s breda utbud. Man kan även tänka sig samarbeten mellan föreningarna och utbyten av träningsmöjligheter mellan Hammarbyidrotterna för föreningarnas medlemmar. Det är även tänkbart att man arrangerar olika åskådarvänliga evenemang tillsammans. Dock kan man tänka sig att det finns en anledning till att man 1999 valde att bryta upp den starka sammanhållningen inom alliansföreningen, och gick över till att var och en av idrottsföreningarna under Hammarby IF blev självständiga. Tänkbart är att de större föreningarna såsom fotbollen ville ha mer självständighet, eller att idrotterna till sin natur är så skilda och komplexa att en sammanhållen centralstyrd förening hade svårt

att fungera. Det troliga är dock att idrottsföreningarna bedrev sin verksamhet i mångt och mycket självständigt. Därav såg man inte längre någon anledning att vidhålla formen av en centralstyrd organisation, och valde att lägga över administrationen samt organiseringen till de olika idrottsföreningarna. Detta ger oss en tanke om att vissa idrotter kanske passar bättre i ett framtida samarbete mellan idrotterna under Hammarby IF än andra.

6.7 Brand Community

Brand Community handlar om att skapa en stark social identitet hos fansen där de förknippar sig med varumärket. Man kan tänka sig att var och en av de enskilda idrottsföreningarna under Hammarby IF försöker skapa så kallade Brand Communities. Vi tror dock utifrån Max Lauritzsons (se bilaga 4) tanke om ett gemensamt starkt varumärke med ett brett utbud, att man även skulle kunna verka för att skapa en Brand Community kring Hammarby IF som helhet. Man kan skapa detta genom att göra fler gemensamma aktiviteter för fansen och lyfta fram föreningens historia. Vidare skulle en gemensam arena för idrotternas tränings- samt tävlingsverksamhet tas fram. Man skulle även kunna använda sig av rådande ritualer och traditioner såsom hejarramsor och olika traditionella minnesstunder (Ex. Lennart "Nacka" Skoglunds minne). Dessa skulle kunna fyllas på med nya traditioner och ritualer. Problemet med att skapa en bredare Brand Community som genomsyrar hela Hammarby IF är att man just måste skapa en social identitet och gemenskap kring varumärket, vilken verkar över intresset för idrotten. Detta då omöjligen alla Hammarbysupportrarna kan gilla alla de olika idrotterna. Däremot kan man genom den sociala identiteten knyta en kärlek till själva varumärket, och på så sätt få fansen att uppskatta de olika idrotterna.

6.8 Komplexitet

Av vikt vid varumärkesskapandet för de olika idrottsföreningarna under Hammarby IF är deras unika verksamhet, vilket skapar olika förutsättningar. Det gör att varje

idrottsförening under Hammarby IF verkar utifrån en egen situation. Vi har tidigare nämnt att idrotten till sin natur är komplex genom olika idrottsgrenar som bygger på olika regler och förutsättningar. Detta får man inte glömma när man arbetar med varumärken inom alliansföreningar.

Torbjörn Ljungblom (se bilaga 5) från Bajenland framhåller att han upplever det som många idrottsföreningar vilka verkar under Hammarby IF, och nya föreningar som väljs in i alliansen ser det som att man bara behöver ha varumärket Hammarby IF, sedan kommer supportrarna av sig själv. Det är inte så enkelt framhåller Torbjörn. De enskilda idrottsföreningarna måste arbeta med marknadsföring av sitt egna varumärke, och se att man är en unik idrottsförening under Hammarby IF. Vidare framhåller han att föreningarna måste inse att de i viss mån konkurrerar sinsemellan för att nå ut och locka Hammarbysupportrarna. Varje enskild idrott har potential att locka en egen publik, och nischa sig till Hammarbysupportrarna. Även Max Lauritzson (se bilaga 4) framhåller detta. Han säger att dagens större idrottsföreningar under Hammarby IF idag har arbetat hårt för att bygga upp och skapa sitt varumärkesvärde. Vidare trycker han på att man måste se vad man kan erbjuda, och vad som är unikt i sitt erbjudande för att jobba fram en framgångsrik varumärkesstrategi.

Hammarby IF Boxning (se bilaga 2) och Hammarby IF Rugby (se bilaga 3) nämner att man måste agera utifrån sin situation, och kan inte per automatik försöka arbeta på samma sätt som de större idrottsföreningarna under varumärket gör. Snarare bör man skapa varumärket utifrån sina egna förutsättningar.

Ovan nämnda uttalanden ger oss en tanke om att man måste skilja på de enskilda idrottsföreningarnas varumärken och Hammarby IF:s varumärke som helhet. Dessa måste givetvis sammanfogas och sammanvägas på ett bra sätt. Ser man det utifrån teorin skulle man kunna se det som att Hammarby IF som alliansförening i sina grundvärderingar skall verka för att det finns en gemensam bas för varumärket, men att man sedan måste jobba med att skapa varumärkesvärdet utifrån den rådande situation varje enskild idrottsförening under Hammarby IF befinner sig i. Med andra ord skiljer sig varumärkesvärdet (kännedom, associationer, upplevd kvalitet och lojaliteten) åt mellan de olika idrottsföreningarna under Hammarby IF. De bör även

vara så då de verkar som en enskild idrottsförening, bedriver olika idrotter och skall agera utifrån medlemmarnas önskemål. Därmed får man dock inte glömma att de olika idrottsföreningarna under Hammarby IF delar samma varumärke, och det torde vara av stor vikt att det finns någon form av gemensam grund och gemenskap kring hur man stärker varumärket.

7. Slutsats

Nyttjandet av varumärket i marknadsföringen av föreningarna vi undersökte var skiftande. Dock kan man generellt säga att idrottsklubbarna vi undersökt marknadsföra sig som enskilda idrottsförening trots att de delar ett gemensamt varumärke. Med andra ord verkar man inte se helheten och hur de olika föreningarna interagerar genom att dela varumärket. En Hammarbyförenings marknadsföring påverkar varumärket i det stora hela.

Fördelarna klubbarna såg med att tillhöra varumärket Hammarby IF var många. Bland annat såg de en fördel i att Hammarby IF upplevs ha många trogna supportrar vilka har en stor lojalitet till varumärket och är villiga att stötta alla verksamheter under Hammarby IF. Kännedomen om varumärket är stor och det ger fördelar vad gäller medlemsrekrytering, åskådarantal och sökandet av sponsorer. Det ger föreningarna konkurrensfördelar gentemot konkurrenter med mindre igenkända varumärken. En tänkt fördel verkar även kunna skönjas i kontakter med statliga intressenter. Varumärket upplevs ha ett högt anseende, något som är positivt i kommunikationen med statliga intressenter.

De negativa aspekterna med varumärkestillhörigheten är att man som en mindre verksamhet lätt kan hamna i skuggan av de stora idrottsföreningarna under klubbvarumärket. Associationer smittar därav också av sig från de stora idrottsföreningarna till de små idrottsföreningarna. Det gör att man felaktigt kan associeras med händelser, vilka man inte har någon del i. Negativ respons förekommer även genom varumärket i kontakter med personer som icke sympatiserar med Hammarby IF.

Potentialen med varumärkestillhörigheten är väldigt stor men det gäller att man förvaltar denna resurs på rätt sätt. Först och främst krävs bra organisation inom verksamheten med tydliga mål och visioner. Men trots att varje sektion under Hammarby IF i stort sätt bedriver sina verksamheter enskilt gäller det ändå att man ser helheten. Bättre kommunikation mellan föreningarna och supportrarna är nyckeln till större framgångar för verksamheterna under klubbvarumärket.

Hammarby IF och idrottsföreningarna under varumärket, skulle höja sitt varumärkesvärde genom ett tydligare och mer sammanhållet samarbete. Med en gemensam marknadsföring av Hammarby IF, vilken byggs från den gemensamma värdegrunden och det breda utbud av idrotter Hammarby IF kan erbjuda, finns förutsättningar för att höja alla bitar av varumärkesvärdet (kännedomen, den upplevda kvalitén, associationer och lojaliteten). Den gemensamma marknadsföringen och den gemensamma grunden i varumärket, måste sedan byggas på av den enskilda idrottsföreningens utifrån deras förutsättningar.

Vår studie ger en tanke om att starka klubbvarumärken kan tränga djupare ner än till idrotten och de idrottsliga resultaten. Styrkan hos föreningarna ligger i varumärket och dess värde, vilket sträcker sig längre än till det idrottsliga. Detta stöds i viss mån av tidigare forskning. V. Couvelaere & A. Richelieu (2005) fann att varumärkesvärdet var viktigare än de idrottsliga resultaten för att locka åskådare till professionell fotboll i Frankrike. Denna styrka ger idrottsföreningar under starka klubbvarumärken en stor potential, även i andra sammanhang än för just fotboll.

Det denna uppsats ämnat stärka och bevisa är de fördelar som finns hos starka varumärken vad gäller åskådarantal, medlemmar och finansiering av verksamheter. Då tidigare forskning bevisat att det finns stora fördelar med att inneha ett starkt varumärke har vi kunnat stärka detta ytterligare, samt kopplat det till de mindre kommersiella idrotterna vilka vi studerat.

Vidare studier av starka klubbvarumärken krävs för att kunna utveckla vilken betydelse starka klubbvarumärken har för idrottsföreningar, och för att kunna generalisera detta till gångbara teorier.

8. Referenser

D. Aaker, D. McLoughlin, Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Ltd, European Edition, 2007

J. Backman, Idrottsjuridik – En Introduktion, Idrottsforum, 2007

H. Bauer, N. Sauer, P. Schmitt, Customer-based brand equity in the team sport industry- Operationalization and impact on the economic success of sport teams, European Journal of Marketing, Vol. 39, Issue 5/6, 2005

A. Blom, K., Lindroth, J., Idrottens historia, SISU idrottsböcker, 2002

I. Broberg et al, Perspektiv på Sport Management, SISU idrottsböcker, 2004

Bryman & Bell, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber, 2005

V. Couvelaere & A. Richelieu, Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, European Sport Management Quarterly, Vol. 5, Issue 1, 2005

S. Dickinson, A. Barker, Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol 12, Issue 1, 2006

J.P. Doyle, K. Filo, H. McDonald, D.C. Funk, Exploring Sport Brand Double Jeopardy: the Link Between Team Market Share and Attitudinal Loyalty, Sport Management Review, 2012

A. Ferrand & M. Pages, Image management in sport organisations: the creation of value, European Journal of Marketing, Vol. 33, Issue 3/4, 1999

A. Fyrberg, S. Söderman, Varumärkets betydelse inom idrotten, RF, 2007

N. Grant, B. Heere & G. Dickson, New Sport Teams and the Development of Brand Community, European Sport Management Quarterly, Vol.11, Issue 1, 2011.

S. Hardy, B. Norman, S. Sceery, Toward a History of Sport Branding, Journal of Historical Research in Marketing, Vol. 4, Issue 4, 2012

P. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goodman, T. Hansen, Marketing Management, Pearson Education, 2009

H.M. Lee, C. Lee, C. Wu, Brand Image Strategy Affects Brand Equity After M&A, *European Journal of Marketing*, vol. 45, Issue. 7/8, 2011

R. Madrigal, The Influence of Social Alliances with Sports Teams on Intentions to Purchase Corporate Sponsors' Products, *Journal of Advertising*, Vol.29, No.4, Winter, 2000

T. Peterson et al., Perspektiv på Sport Management, SISU Idrottsböcker, 2004

D. Roy & T. Graeff, Consumer Attitudes Towards Cause-Related Marketing Activities, *Sport Marketing Quarterly*, Vol.12, Number 3, 2003

J. Santomier, New Media, Branding and Global Sports Sponsorship, *International Journal Of Sports Marketing & Sponsorship* , Vol. 10, Issue 1, 2008

P. Walsh, S. Lee, Development of a Brand Extension Decision-Making Model for Professional Sport Teams, *Sport Marketing Quarterly*, vol. 21, No. 4, 2012

William L. Wilkie, Elisabeth S. Moore, Expanding our understanding of marketing in society, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, Issue. 1, 2012

A. Zablah, B. Brown, N. Donthu, The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, Issue 3, 2007

Hemsidor:

http://idrottsforum.org/reviews/items/akejoa_scambler.html

<http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/aik-har-sveriges-starkaste-varumärke---hammarby-och-diftappar/>

<http://www.hammarby-if.se/detta-ar-hammarby-if/histori/>

<http://www.hammarby-if.se/detta-ar-hammarby-if/vardegrund/>

<http://www.hammarby-if.se/detta-ar-hammarby-if/stadgar/>

<http://bajenfanshockey.se/nyheter/2013/bajen-fans-hammarby-hockey/>

<http://www.bajenfans.se/om-bf/manifest/>

<http://www.offside.org/allsvenska-mysterier-2013/2013/4-den-storsta-sekten>

http://www8.idrottonline.se/ImageVaultFiles/id_257793/cf_57129/V-rderingar.PDF

http://sv.wikipedia.org/wiki/Hammarby_IF_Fotboll

<http://www.bajenfans.se/blog/2012/03/16/raedda-hammarby-handboll-kvar-i-eliten/>

<http://www.bajenfans.se/blog/2013/02/04/radda-handbollens-elitlicens-2013/>
<http://www.dn.se/pa-stan/fansen-raddade-hammarby-hockey>
http://sv.wikipedia.org/wiki/Bajen_Fans_Hockey
<http://www.dn.se/sport/ishockey/hockey-n-tillbaka-till-hammarby>
<http://www.hammarbyfotboll.se/Article.aspx?id=95fa44cc-b045-46b4-8e70-ae095ae357f4>
<http://www.bajenfans.se/blog/2010/12/27/tack-foer-julklappen/>
http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_33008/scope_0/ImageVaultHandler.aspx
<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>
<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Connections/SIGs/SportsandSpecialEventsMarketing/Trends.aspx>
<http://www.bajenfans.se/lokalgrupper/lokalgrupper-2/>
<http://www.svt.se/sport/stark-publiktrend-i-svensk-idrott>

9. Bilagor

Observera att bilagorna är något redigerade och ofullständiga då vi valt att begränsa oss till den mer relevanta informationen vi fick fram.

Bilaga 1

Intervju: Hammarby speedway 16/4 Peder Harrysson

1. Bakgrund – intervjupersonen

- Berätta lite kort om dig. Vad har du för bakgrund? Hur länge har du jobbat inom idrotten och vad har du för yrkesbakgrund?
- Vad har du för position och koppling till Hammarby Speedway? Vad har du för arbetsuppgifter i Hammarby Speedway?
- Hur kom det sig att du blev involverad i Hammarby Speedway? Varför valde du att engagera dig i Hammarby Speedway?

Svar: Född och uppväxt i Vimmerby i Småland där speedwayintresset är stort, aldrig själv utövat sporten men alltid haft intresset. Utbildad drifttekniker och har tidigare jobbat på bland annat kärnkraftverket i Oskarshamn, värmeverk i Vimmerby, dagis, kock, hotell och inom konferens och event bokning. Utbildad drifttekniker.

Blev efter flytt till Stockholm engagerad inom Järva motorcross. Då intresse för Hammarby funnits sedan barnsben beslöt jag mig år 2010 att kolla upp vad Hammarby Speedway var för något. Efter ett möte med klubben blev jag tillsatt som ideell arrangemangsansvarig. En fördel med Hammarby är att de har så många sektioner att det är lätt att hålla på dem rakt igenom.

Engagemanget ökade och år 2011 startades Gubbängen sponsor och support, vilka senare bytte namn till Hammarby Speedway AB, där jag blev VD. Där arbetar jag på konsultbasis vilket innebär ett fast VD arvode och debitering av Hammarby. Arbetsuppgifterna består av allt möjligt men det största arbetet är att jobba med sponsorer. Jag är även Hammarby Speedways ansikte utåt och ansvarig för försäljningen.

2. Historia och organisation

- Kan du berätta lite kort om Hammarby Speedways historia och utveckling sen starten.
- Hur ser organisationen ut idag?
 - Hur många medlemmar har ni? Hur många aktiva utövare har ni? Hur utbredd är er verksamhet och hur är den uppdelad (ungdom,elit..Speedway,Isracing)?
 - Hur många anställda har ni? Hur många ideellt arbetande har ni? Hur ser er arbetsstruktur/-organisation ut?

Svar: Arenan där Hammarby Speedway idag håller till är byggd 1969 till speedwayklubben Getingarna. År 2002 bildades Hammarby Speedway som för nuvarande är en elitserieklubb. Klubben har runt 100 medlemmar med ungdomsverksamhet (cirka 10 medlemmar) och en elitverksamhet.

Vi är 3 som arbetar med Hammarby Speedway på heltid varav en arbetar ideellt och en är anställd som säljare, plus en deltidsanställd kanslist.

Under matchdagar krävs cirka 65-70 ideellt arbetande, vilket inkluderar ordningsvakter och publikvärdar och publiksnittet låg under 2012 på runt 2000 åskådare per tävling.

Då speedway medför mycket buller och oväsen har naturskyddsverket satt upp ett max på att arenan endast får användas vid 9 tillfällen per säsong, vilket då blir tävlingstillfällen.

3. Marknadsföring

- Hur arbetar ni med marknadsföring?
 - Vad har ni för marknadsföringsstrategi (4:pn)?
 - Vilka verktyg använder ni i er marknadsföring?
 - Vilka plattformar använder ni er av?

Svar: Det finns ingen uttalad marknadsföringsstrategi utan vi marknadsför oss främst genom kundbesök, telefonsamtal till kunder och sponsorer. Verksamheten är relativt okänd så vi jobbar mycket med massutskick av mail, till befintliga sponsorer plus möjliga kontakter. Om någon förändring eller nyhet dyker upp är vi noga med att informera om detta och det är viktigt att sponsorerna får informationen först, det vill säga innan informationen släpps officiellt.

Vi använder oss också av annonser i metro, aftonbladet och radioreklam på rockklassiker och vinyl 107. Affischer till tävlingarna sätts ut ideellt och många funktionärer hjälper till att marknadsföra klubben via merchandise. Reklamen riktar sig främst till män i 30 till 35 års åldern vilket är anledningen till valet Rockklassiker och vinyl 107. Det är dock svårt att veta vad reklamen ger för effekt då det är mycket svårt att veta hur många som blir lockade av just den och inte andra anledningar. Vi har även genomfört evenemang för företag där de får köpa ett paket till en tävling där en föreläsning ingår i pauserna. Detta blev tyvärr ingen hitt eftersom det också är väldigt dyrt att hyra in en duktig föreläsare.

Allt styrs av pengar och tyvärr har vi väldigt begränsad ekonomi.

4. Varumärkesuppbyggnad

- Hur har ni arbetat för att bygga upp ert varumärke (Kännedom, upplevd kvalité, associationer och lojalitet)?
- På vilket sätt har namnet Hammarby IF påverkat uppbyggnaden av ert varumärke?

Svar: Varumärket Hammarby helt ovärderligt, framförallt vid sökandet av sponsorer och även för åskådarintresset. Det är alltid bra att ha ett starkt och inarbetat varumärke att luta sig mot. Namnet Hammarby väcker intresse och ett okänt varumärkesnamn skulle innebära ännu större svårigheter.

Vi har även märkt nackdelar då någon gillar speedway men är trogen en annan klubb och därav inte alls kan tänka sig att stötta klubben.

Det är ändå helt klart större fördelar än nackdelar att ha Hammarby i namnet.

Vi har varit dåliga på medlemsvärvning, ett sätt att förbättra detta är genom att försöka bygga upp bättre samarbeten med Bajen fans. Framförallt skulle man kunna locka större publik på det sättet. Vi har även gjort försök få hit Hockeylandslaget, och dra publik på det sättet.

Vi har relativt stort intresse bland media och vi värnar om pressen, bra mottagande och bjuder på frukt, kaffe gratis internet osv.

Ända elitserieklubben i sthlm och namnet Hammarby, samt resultatet påverkar mediaintresset.

5. Varumärkets styrka och värde

- Hur starkt upplever du att Hammarby IF som varumärke är? Vart i ligger styrkan hos varumärket?
- Vilka fördelar ser du med att vara en del av, och ha varumärket Hammarby IF (Sponsorer, locka medlemmar, finansiärer)?
- Ser du några nackdelar?
 - Upplever ni att det finns någon negativ konkurrens från de andra och framförallt större föreningarna inom Hammarby IF? Hamnar ni i skuggan av de stora föreningarna?
- Hur starkt upplever du att ert varumärke är?
 - Har ni någon konkurrensfördel av att äga varumärket Hammarby IF gentemot konkurrenterna i er idrott? Vilka?

Svar: Hammarby är ett väldigt starkt varumärke och de flesta vet att det är baserat i Stockholm. Vi får genom Hammarbys varumärke en fördel gentemot våra konkurrenter inom speedwayen och stort intresse väcks av merchandise, och folk blir nyfikna då de ser Hammarbyloggan.

Namnet Hammarby är som sagt ovärderligt vid sökandet av sponsorer och även publiksiffran påverkas. Vi måste dock bli bättre i vårt samarbete med Bajen fans och jobbar vi jobbar inte heller aktivt med att värva nya medlemmar.

Vi hamnar lite i skuggan av de andra idrotterna, men fördelarna är större.

Vi har också varit dåliga på att utnyttja varumärket på rätt sätt, men det är svårt då resurserna saknas.

6. Varumärkets roll i marknadsföringen

- Hur använder ni er av ert varumärke i er marknadsföring? På vilka sätt?
- Känner du att ni tillför Hammarby IF och varumärket Hammarby IF något? Vad?

Svar: Det är komplicerat att marknadsföra sig via varumärket inom speedway eftersom förarna kör i flera klubbar, och många drar publik individuellt. Något man skulle kunna göra är att öka intresset för Hammarby överlag genom att till exempel locka motorintresserade. Bajenland är aktiva och publicerar speedwayens nyheter på deras hemsida, vilket vi tjänar på.

7. Potential och utveckling

- Ser du att det finns någon utnyttjad potential och möjlighet till utveckling av ert varumärke? I så fall på vilket/vilka sätt?

Svar: Det finns mycket utnyttjade resurser, men ekonomin klämmer. Drömscenariot vore att kunna ha annonser i samtliga Stockholms tidningar. Vi jobbar även på att få komma in på infartstavlorna in i sthlm, samt att komma åt kvinnliga besökare. Trots att det redan är relativt stor andel kvinnor jämfört med andra sporter.

Det är viktigt att vi är aktiva på internet, främst genom facebook och twitter. Men facebook har börjat ta betalt för vissa tjänster vilket komplicerar det för oss. Fördelen med facebook är att man lätt kan se hur reklamen når ut genom att man kan se vilka som "likat", delat, osv. Men som jag sagt innan så måste det bli bättre samarbete med Bajen fans och även andra undergrupper till Hammarby, till exempel Bajenbrudar och Bajenladies.

Skulle det finnas en generell strategi för marknadsföringen så skulle antagligen Hammarby vara snabba att lyckas med den eftersom det är ett så pass starkt varumärke.

Vi genomförde även en kampanj där sponsorer betalade 2 kr per person, men max 5000 kr. Så vi delade då ut gratis biljetter så att vi tjänade dessa 5000 kr per sponsor. Gratisbiljetter kan vara bra under förutsättningarna att besökarna återkommer. Vi medverkade också på bajendagen och sålde ut iceracingen för halva priset. Sålde 7-800 biljetter.

Vi jobbar med att synas på fler Hammarbyidrotter och vi jobbar mycket tillsammans med sponsorer, tex evenemang då ramirent har ramirentdagar där Hammarby Speedway kommer och syns, kombinerat med något erbjudande osv. Detta kan dock utvecklas. Mer aktivt ta reda på dessa tillfällen. Ta inte för givet att någon annan (sponsor) hör av sig utan man får vara aktiv själv.

Bilaga 2

Intervju Hammarby Boxning - Åke Andersson

1. Bakgrund – intervjupersonen

- Berätta lite kort om dig. Vad har du för bakgrund? Hur länge har du jobbat inom idrotten och vad har du för yrkesbakgrund?
- Vad har du för position och koppling till Hammarby Boxning? Vad har du för arbetsuppgifter i Hammarby Boxning?
- Hur kom det sig att du blev involverad i Hammarby Boxning? Varför valde du att engagera dig i Hammarby Boxning?

Svar: Började träna boxning 1961 för klubben Sparta, vilka år 1969 bytte namn till Hammarby IF boxning. Jag boxade fram till 1971 och blev sedan involverad i styrelsen som kassör. Till vardags arbetar jag som projektledare åt svenska bostäder. Sparta blev valet för att det var boxningsklubben som låg närmast, och sedan blev jag kvar, framförallt på grund av en mycket bra tränare som också var en bra förebild. I dagsläget är jag ordförande i Hammarby boxning och arbetsuppgifterna består av allt möjligt, bland annat se till att verksamheten fungerar bra, driva frågor rent och snyggt, viktigt att det ser bra ut i träningslokalen och värna om säkerheten. Det viktigaste är att det finns stuktur på verksamheten.

2. Historia och organisation

- Kan du berätta lite kort om Hammarby Boxnings historia och utveckling sen starten.
- Hur ser organisationen ut idag?
 - Hur många medlemmar har ni? Hur många aktiva utövare har ni? Hur utbredd är er verksamhet och hur är den uppdelad (ungdom,elit..)?
 - Hur många anställda har ni? Hur många ideellt arbetande har ni? Hur ser er arbetsstruktur/-organisation ut?

Svar: Vi är en av de äldsta föreningarna inom Hammarby IF och återfanns i föreningen redan 1919. Sedan låg boxningssektionen inom Hammarby IF nere under en lång tid, den återkom 1969 när jag själv var aktiv. Under början av 2000-talet hade

vi en tung period med en liten verksamhet, framförallt på tävlingssidan. Det har varit lite upp och ner i utvecklingen och verksamheten har varit lite mer stabil de senare åren. Många ungdomar från klubben som det gått bra för vilket gör att vi syns mer inom boxningen. Jag vill hävda att vi de senaste 5-6 år har sett en växande verksamhet på såväl tränings- som tävlingssidan. Man kan säga att vi haft lite av en nytändning i klubben.

Jag upplever att det finns mindre klubbkänsla nu för tiden jämfört med när jag började, utövarna byter oftare klubbar, och samtidigt har idrotten blivit mer business inriktad vilket gjort att lojaliteten är mindre.

Organisationen är väldigt platt för tillfället och vi är få som jobbar, tre tränare som jobbar ideellt. Vi har cirka 80 st som tränar aktivt och även gamla medlemmar som inte tränar längre, men fortfarande stödjer verksamheten genom att behålla sitt medlemskap. Av de som tränar är den stora delen motionärer som tränar utan tävlingsambitioner.

3. Marknadsföring

Hur arbetar ni med marknadsföring?

- Vad har ni för marknadsföringsstrategi (4:pn)?
- Vilka verktyg använder ni i er marknadsföring?
- Vilka plattformar använder ni er av?

Svar: Boxning är väldigt svårt att marknadsföra som det ser ut i numera. Från vårt håll är marknadsföringen i stort sätt obefintlig och vi måste lägga alla resurser på att överleva. Det finns även tryck från vissa håll i riksdagen att boxningen ska förbjudas, och det blir svårt att marknadsföra något som inte syns mycket i TV. Om man inte syns så finns man inte.

Det vi skulle kunna göra är att börja med reklam i lokaltidningen och försöka bygga upp en stark organisation, visa att man satsar och har duktiga utövare. Målet är att få med en utövare från klubben till OS.

Det främsta marknadsföringsverktyget vi har är hemsidan och det är viktigt att den är snygg och bra. Även facebook är viktigt och de är dessa nya medier som är den främsta marknadsföringen för oss.

Vi riktar oss framförallt till yngre med den lilla marknadsföringen vi bedriver, och fansgruppen för Hammarby är stark. Det bästa vore att ha en träningslokal på Hammarbys idrottsplats.

Vi saknar ett naturligt skyltfönster i form av publikarrangemang. Då det saknas fixstjärnor och skapandet av publikintresse på tävlingarna innebär det att våra boxare i stort sätt enbart deltar i tävlingar som är skapade för att utveckla boxarna, utan någon tanke på att locka publik och skapa ett större intresse. Jag ser en potential i att arrangera egna galor för Hammarbys supportrar för att öka intresset för klubben och sporten.

4. Varumärkesuppbyggnad

- Hur har ni arbetat för att bygga upp ert varumärke (Kännedom, upplevd kvalitet, associationer och lojalitet)?
- På vilket sätt har namnet Hammarby IF påverkat uppbyggnaden av ert varumärke?

Svar: Vi drar stor nytta av Hammarby som varumärke då det väcker stor uppmärksamhet. Det är viktigt för oss att hemsidan ser bra ut och även att kvalitén på träningen, lokalen och materialet är hög. Det måste vara bra ordning och reda, för ofta är det småsaker som gör folk irriterade och påverkar om de kommer tillbaka eller inte. En liten sport som boxning är också väldigt beroende av fixstjärnor, och den personen bör vara representerbar, och det ligger delvis på klubbens ansvar att se till detta. Vi erbjuder ett brett träningsutbud med 16 ledarledda träningspass i veckan. Vår idé är att erbjuda träningspass för en bred publik allt från barn till pensionär, och från motionär till elit. Vi vill kunna erbjuda detta för ett pris som gör att alla har råd. En stor del av vår verksamhet är för glada amatörer som inte har några ambitioner att tävla på hög nivå. Det vi fokuserar på är att framhålla en bild av att vår idrottsförening är till för alla, och verkar genom vår idrottsverksamhet som en form av social skola. Vi ska stå

för att göra mästare i och utanför ringen. Något jag tycker vi lyckas förmedla då vi har hjälpt många socialt utsatta med träning samt stöd genom olika samhällstjänster, projektanställningar och liknande under årens lopp. Framöver ska vi försöka erbjuda ännu fler och ett ännu bredare utbud av olika pass. Dock krävs det ordning och reda i vår organisation innan vi tar det steget.

Vi märkte ingen större förändring när vi bytte namn från Sparta till Hammarby och det tog ett tag innan namnet Sparta suddades ut. Hammarby 1969 var inte vad det är idag och de olika hammarbyidrotterna var inte så förknippade, det var först på 90 talet och senare som det betydde mycket.

5. Varumärkets styrka och värde

- Hur starkt upplever du att Hammarby IF som varumärke är? Vart i ligger styrkan hos varumärket?
- Vilka fördelar ser du med att vara en del av, och ha varumärket Hammarby IF (Sponsorer, locka medlemmar, finansiärer)?
- Ser du några nackdelar?
 - Upplever ni att det finns någon negativ konkurrens från de andra och framförallt större föreningarna inom Hammarby IF? Hamnar ni i skuggan av de stora föreningarna?
- Hur starkt upplever du att ert varumärke är?
 - Har ni någon konkurrensfördel av att äga varumärket Hammarby IF gentemot konkurrenterna i er idrott? Vilka?

Svar: Hammarby har stark lojalitet och det finns stort stöd för alla sporterna. Men den lojaliteten betyder nog inte så mycket för andra.

Det finns både positiva och negativa bitar att tillhöra Hammarby.

Vi kan påverkas negativt av saker som andra Hammarby klubbar eller fansen sysslar med, till exempel fick Hammarby fotboll kritik för den tidiga elitsatsningen de började med och föräldrar till våra utövare frågade om det var något vi också gjorde. Det finns också de som blir irriterade på marschen som Hammarbyfansen gör från söder till söderstadion vid Hammarby fotbolls hemmapremiär, då vägar stängs av. Vid dopingskandaler inom någon av Hammarbys verksamheter blir hela varumärket

lidande. Hammarby handboll har fått mycket negativ publicitet då de haft stora ekonomiska problem.

Av de små idrotterna som Hammarby har är boxningen en av de mest omskrivna och vi kan dra stor nytta av klubbnamnet vid kontakt med myndigheter och förvaltningar. Det är också lättare att nå fram till sponsorer, locka medlemmar och även åskådare då många hängivna Hammarbysupportrar kommer och kollar på matcher.

Namnet Hammarby är allmänt känt vilket ger en fördel gentemot konkurrenter med okända klubbnamn, men inom boxning som är en relativt liten sport är personkemi den viktigaste biten och det är därför viktigt att ha bra tränare.

Vidare vill jag poängtera att man måste använda sig av en situationsanpassad marknadsföring och nyttjande av sitt varumärke. Med det vill jag säga att jag tror risken är stor att man tittar på de större idrottsföreningar och hur de mer kommersiellt gångbara idrotterna arbetar. Det tror jag är fel väg. Man ska bygga sin organisation och verksamhet utifrån sin situation som en liten idrott med allt vad det innebär. Helt enkelt måste man kartlägga sina möjligheter att nyttja varumärket Hammarby IF. Inte per automatik kolla exempelvis på hur det stora aktiebolaget i Fotbollen arbetar.

Idrotten är komplex, och verksamheten samt möjligheterna skiljer sig åt mellan de olika föreningarna under Hammarby IF. Man får inte glömma detta. När det för herrfotbollen handlar om att locka så många åskådare som möjligt till sina matcher och få ett så stort medialt intresse som möjligt. Handlar det primära för oss istället att ta väl hand om de medlemmar vi har som bedriver träning hos oss, och att genom varumärket på ett längre perspektiv få upp intresset från Hammarbyfansen, samt kunna locka fler medlemmar genom ex. marknadsföra oss mot Hammarbyfansen. Där vårt varumärke får betydelse.

6. Varumärkets roll i marknadsföringen

- Hur använder ni er av ert varumärke i er marknadsföring? På vilka sätt?
- Känner du att ni tillför Hammarby IF och varumärket Hammarby IF något?
Vad?

Svar: Vi bedriver som sagt väldigt lite marknadsföring och har också varit dåliga på att använda varumärket. Det måste först och främst finnas bättre organisation inom

klubben för att inte marknadsföringen ska ge mer skada än nytta. Vår produkt är inte tillräckligt utvecklad för att möta bra marknadsföring.

Boxning är väldigt bra fysträning vilket lett till att andra Hammarbyklubbar hör av sig till oss för att komma och träna.

Trots att vår ekonomi är bättre än någonsin måste vi förbättra strukturen på verksamheten.

7. Potential och utveckling

- Ser du att det finns någon outnyttjad potential och möjlighet till utveckling av ert varumärke? I så fall på vilket/vilka sätt?

Svar: Vi måste först och främst bli bättre på hemsidan, sätta upp reklam i lokalen och göra den mer Hammarby anpassad. På hemsidan är det viktigt att vi uppdaterar med nyheter och allt som händer.

Vi måste också bli bättre på att hålla kontakten med den vi pratat med tidigare och även ta kontakt med styrelsen och få dem att hjälpa till att sprida informationen om vår verksamhet.

Jag tror att den största delen reklam vi får är då folk haft en positiv upplevelse och sprider den själva (word of mouth) och de är då viktigast att allt funkar bra. Jag tycker även att värderingsgrunden för Hammarby måste bli tydligare och det måste även bli tuffare linjer för utövarna, till exempel att de får kvittera ut träningsdräkterna.

Vi skulle till exempel kunna öppna träningsläger i Hammarbys namn och vara noga med att inte komma i konflikt med andra klubbar genom att värva deras medlemmar, och även se till att de inte har skulder till tidigare klubbar om de byter.

Hårt arbete är grunden till allt bra och verksamheten måste back to basic, med ordning och reda och bra struktur.

Bilaga 3

Intervju Hammarby Rugby – Peter Gjørloff, ordförande

1. Bakgrund – intervjupersonen

- Berätta lite kort om dig. Vad har du för bakgrund? Hur länge har du jobbat inom idrotten och vad har du för yrkesbakgrund?
- Vad har du för position och koppling till Hammarby Rugby? Vad har du för arbetsuppgifter i Hammarby Rugby?
- Hur kom det sig att du blev involverad i Hammarby Rugby? Varför valde du att engagera dig i Hammarby Rugby?

Svar: Jag heter Per Gjørloff, Stockholmsgrabb och är 36 år och arbetar till vardags som forskare i historia vid Lunds universitet samt Linnéuniversitetet. Just nu bosatt i Stellenbosch, Sydafrika på ett gästlektorat vid Universiteit Stellenbosch och arbetar med ett projekt om rugby och identitet i den nya Sydafrika. Jag är väl urtypen för en akademiker, tror jag. Båda mina föräldrar är akademiker på högre nivå och för min del var det självklart att läsa in forskarutbildning. Har jobbat med detta hela mitt yrkesliv.

Jag har parallellt med den professionella karriären varit engagerad inom idrotten i större delen av livet och i styrelserummen sedan år 2000 då jag startade dåvarande Calmare RFC (numera en del av Kalmar Södra IF), Kalmars första rugbyklubb. Några år senare flyttade jag tillbaka till Stockholm i och med att jag träffade min blivande ex-fru och engagerade mig i klubben i mitt hjärta – Hammarby IF Rugby, först som spelare och sedan som styrelseledamot och ordförande 2005. Året innan blev jag invald i Svenska Rugbyförbundets styrelse. Jag blev dock tvungen att avgå som ordförande då jag blev anställd som generalsekreterare på Svenska Rugbyförbundet 2006.

Idag är jag sedan 2012 tillbaka som ordförande och leder arbetet i styrelsen. Min uppgift är egentligen enbart är delegera arbetsuppgifter, hålla koll på verksamheterna och vara ett stöd för de som är verksamhetsansvariga (A-lag, ungdom, sponsring etc.). Jag är inte en operativ ordförande av egentligen två skäl; dels skall en ordförande ha överblicken i föreningen, alltför mycket grävande i detaljer skapar tunnelseende, dels av praktiska skäl då jag reser väldigt mycket och är sällan hemma i Sthlm.

Tja, varför utsätter man sig frivilligt för det här? Kanske är det av lojalitet till föreningen, dels för att man faktiskt tror att man kan tillföra något, en dimension av verksamhetsledning som kanske har saknats under mina år utanför föreningen. Sedan brinner jag extremt mycket för rugby som sådan. Den berikar mitt liv varje dag och har gett mig möjligheter att möta människor som jag annars aldrig skulle ha mött.

2. Historia och organisation

- Kan du berätta lite kort om Hammarby Rugbys historia och utveckling sen starten.
- Hur ser organisationen ut idag?
 - Hur många medlemmar har ni? Hur många aktiva utövare har ni? Hur utbredd är er verksamhet och hur är den uppdelad (ungdom,elit...)?
 - Hur många anställda har ni? Hur många ideellt arbetande har ni? Hur ser er arbetsstruktur/-organisation ut?

Svar: Hammarby Rugbys historia startade ungefär samtidigt som Stockholms universitets rugbyklubb (SURK) slogs ihop med KTH:s dito (Rostratus). Två personer i SURK hade starka bajenhjärtan och samtal inleddes med alliansföreningen och år 2000 var alla årsmöten klara och SURK var nu Hammarby IF Rugbyförening. Verksamheten var nog ganska blygsam i början och hade mer karaktären av kompisgäng som lirade av glädje och toppade kanske inga serietabeller direkt... Detta ändrades när ett tiotal spelare från Stockholm Exiles RFC gick över till Hammarby och nivån på spelet ökade markant. Administrativt hängde dock inte klubben riktigt med. Den sköttes av ett kompisgäng och väldigt få nya kom in i styrelsen. Folk stod så att säga inte direkt i kö för att engagera sig. En liten utökning kom med mitt första ordförandeskap då vi började vårt embryo till ungdomssatsning och ökade seniorverksamheten med ett b-lag i seriespel. Idag har vi en ungdomssektion som satsar hårt och två seniorlag i seriespel. A-laget tillhör topp 3 i Sverige och vi har ett antal starka och trofasta sponsorer i ryggen som ger finansiell trygghet. Formellt är verksamheten uppdelad i två seniorgrupper (elit och bredd), J-rugby (Mälardalsserien) och U-sektionen (spelar regionalt seriespel i turneringsformat för de allra yngsta). Vi har även en marknadsgrupp som rapporterar direkt till styrelsen. Vi har idag ett 60-tal seniorspelare av olika nationaliteter och lika många u-spelare, även om vi räknar med

en kraftig expansion på u-sidan då vi nyligen startat en academy och kontrakterat två av Sveriges bästa tränare att ansvara för den verksamheten. Målet är att bli i stort sett självförsörjande på elitspelare och endast ta in 1-3 spetskompetenser från utlandet per år. Antalet ideella ledare är 21 inalles, styrelsen inräknad.

Vi arbetar enligt en egen verksamhetsstyrning som jag har skrivit. Det är ett levande dokument och tillägg och ändringar görs kontinuerligt. Verksamhetsplanen styr hur vi arbetar i föreningen och vilka policier vi har, alltfrån jämställdhet till dopingfrågor. Styrning är också ett sätt att skapa transparens och förutsägbarhet i organisationen, vilket jag upplever är A och O i en expanderande verksamhet.

3. Marknadsföring

- Hur arbetar ni med marknadsföring?
 - Vad har ni för marknadsföringsstrategi?
 - Vilka verktyg använder ni i er marknadsföring (annonser, radioreklam osv)?
 - Vilka plattformar använder ni er av (internet, tidning, radio osv)?

Svar: Eftersom rugby är en relativt okänd idrott i Sverige och minimalt med medieexponering, så ser vår strategi naturligtvis helt annorlunda ut än t. ex. Hammarby Fotboll AB. Vi jobbar uteslutande med personliga kontakter och med företag med kopplingar till föreningen. Vi börjar så smått kunna nå ut och med en ny arena i Gubbängen tror vi att möjligheterna till mer professionellt sponsorarbete ökar markant. Formellt har vi en marknadsgrupp på tre personer som arbetar med våra produkter.

Vi jobbar mycket med sociala medier och får ofta ut budskap via välbesökta kanaler som Bajenland och Bajen Fans samt via vårt twitterkonto, facebook och hemsida. Vi jobbar aktivt med att öka vår exponering i stadsdelspressen och har rönt vissa framgångar på den fronten. Till den rikstäckande Stockholmspressen är steget dock väldigt långt.

4. Varumärkesuppbyggnad

- Hur har ni arbetat för att bygga upp ert varumärke (Kännedom, upplevd kvalitet, associationer och lojalitet)?

- På vilket sätt har namnet Hammarby IF påverkat uppbyggnaden av ert varumärke?

Svar: Dels genom sportsliga framgångar och vi är idag den klubb en Stockholmsinflyttare normalt vänder sig till först. Vi satsar mycket på upplevd kvalitet genom att vara en på pappret ganska stor förening, fast utan att tappa den familjära känslan. Vi jobbar också med att bygga upp en trogen publik genom att gradvis utöka publikvärdet med servering, souvenirer och därmed knyta bajenpubliken närmare föreningen. En trogen supporter har exempelvis detta år tagit steget in i föreningen och utbildas nu till matchledare.

Visst betyder klubbmärket en hel del. Det märks att Hammarby är en populär förening även när vi är ute och reser. När folk ute i landet frågar om mitt idrottsengagemang och får reda på att jag är ordförande i en Hammarbyförening blir bemötandet uteslutande positivt. I rugbysammanhang är det väl mer beroende på vilka personer som spelar/har spelat i klubben som ger renommé. Vi försöker vara en klubb som förknippas med god sammanhållning och hög rugbykompetens i allt vi gör. Så visst har klubbmärket en betydelse, men snarare är det personerna bakom klubbmärket som ger det värdet.

5. Varumärkets styrka och värde

- Hur starkt upplever du att Hammarby IF som varumärke är? Vart i ligger styrkan hos varumärket?
- Vilka fördelar ser du med att vara en del av, och ha varumärket Hammarby IF (Sponsorer, locka medlemmar, finansiärer)?
- Ser du några nackdelar?
 - Upplever ni att det finns någon negativ konkurrens från de andra och framförallt större föreningarna inom Hammarby IF? Hamnar ni i skuggan av de stora föreningarna?
- Hur starkt upplever du att ert varumärke är?
 - Har ni någon konkurrensfördel av att äga varumärket Hammarby IF gentemot konkurrenterna i er idrott? Vilka?

Svar: Mycket starkt. Styrkan ligger i viss mån inte hos oss utan hos fotbollen som i mångt och mycket byggt upp det under 1960-talet och framåt. De var först med en riktigt klack på sina matcher och supportrarna har gjort ett gediget jobb att inte hamna i samma fåra som t. ex. Firman som i mitt tycke solkat ner AIKs varumärke. Styrkan ligger också i igenkänningsgraden. Nästan alla svenskar vet vad klubbmärket och namnet "Bajen" betyder.

Däremot lockar vi inte varken spelare eller sponsorer med varumärket Hammarby IF *per se*. Snarare handlar det om andra faktorer som avgör engagemang och samarbete. Vi kommer aldrig att kunna konkurrera med fotbollen om de stora pengarna utan en större exponering i medierna och framförallt TV. Utan den exponeringen är vi chanslösa på den stora sponsormarknaden.

Varumärket ger inga fördelar på vår egen spelarmarknad. Däremot finns det viss fördel när det gäller barn och ungdomar samt deras föräldrar som gillar bajen och rugby.

6. Varumärkets roll i marknadsföringen

- Hur använder ni er av ert varumärke i er marknadsföring? På vilka sätt?
- Känner du att ni tillför Hammarby IF och varumärket Hammarby IF något? Vad?

Svar: Visst använder vi varumärket i vår marknadsföring, men genom personliga kontakter i näringslivet som vi vet redan har ett starkt bajenhjärta. Rugby är inte sån stor sport att vi kan använda Hammarbys varumärke som ett säljincitament. Min uppfattning är att den svenska sponsringskakan är alltför fokuserad på tv-tider och att endast detta är intressant för att nå en större pott än en frimärkskassa. Därmed är vi chanslösa, Hammarbys varumärke eller icke. Däremot bidrar vi till varumärket genom en god verksamhet som uppskattas av publik, medlemmar och föräldrar som i sin tur talar gott om Hammarby. Kan man på något sätt använda det, men då är vi tillbaka i punkt 1.

7. Potential och utveckling

- Ser du att det finns någon outnyttjad potential och möjlighet till utveckling av ert varumärke? I så fall på vilket/vilka sätt?

Svar: Hammarby som ett socialt ansvarstagande varumärke. Där kan vi göra mer. Dels kan det handla om att hitta sätt att stötta våra egna socialt utsatta områden, dels genom att initiera projekt som stöttar i andra delar av världen. I en värld av krympande ekonomier blir ett sådant ställningstagande och genomförande inte bara välgörenhet utan också business. Läste i ett brittiskt affärsmagasin med fokus på sponsring att detta är mer och mer eftertraktat hos de riktigt stora drakarna. Kanske kan Hammarby nå den marknaden genom mer sociala projekt.

Bilaga 4

Intervju Max Lauritzon – varumärkesexpert RF och SISU

1. Bakgrund – intervjupersonen

- Berätta lite kort om dig. Vad har du för bakgrund? Hur länge har du jobbat inom idrotten och vad har du för utbildning samt yrkesbakgrund?
- Vad jobbar du till vardags med i SISU och RF?
- Hur kom det sig att du blev intresserad av idrotten och varumärken?

Svar: Har nu jobbat 10 år jobbat som marknads- och varumärkesstrateg på RF och SISU. Kom in år 2003 med uppdrag att utveckla utbildningsorganisationen. Jobbar främst med varumärkesutveckling och är utbildad marknadsekonom. Har tidigare erfarenhet från bland annat resebranschen.

Det finns stor potential att utveckla idrotten. Jag har själv spelat fotboll och åkt alpint och var tidigare med och drog igång en alpinklubb i Skåne. Är numera ideellt involverad i Djurgårdens alpina.

På RF och SISU är jag ansvarig för varumärkesfrågorna, hur de utvecklas och försöker få ihop helheten. Vi jobbar mycket med det kommunikativa varumärkestänket och varumärkesutvecklingen. Idrottsrörelsen är komplex och spretig och ingen vet vem som gör vad. Men det är en enhet och hjälper till att jobba fram idrotten som en helhet.

Jobbar med begreppet svensk idrott, lanserat namnet, förklarar vad det står för och försöker etablera varumärket. Dök upp en möjlighet att arbeta med detta år 2003 och jag tog den. Det går framåt och har tagit lång tid att hamnat där vi är idag med svensk idrott.

2. Är det någon skillnad i varumärkesnyttjandet för idrottsklubbar inom små idrotter (mindre resurser) jämfört med stora?

Svar: De större föreningarna är mer kommersiella, mer drivande och har fler anställda. De mindre föreningar drivs mer traditionsenligt, varumärkestänket är inte lika utbrett. Större klubbar har ofta folk i styrelsen med rätt kunskap medan de små kämpar med att få ideell arbetskraft.

Småklubbarna drivs av sina ideella och de tänker inte mycket på att det är ett varumärke man arbetar med.

3. Tror du att man genom ett starkt varumärke, såsom Hammarby IF, kan vinna fördelar inom mindre idrotter?

- Finns det potential för en idrottsförening inom en mindre idrott att nyttja ett starkt varumärke (trots ett generellt litet intresse för idrotten)?

Svar: Hammarby har en identitet och en image som kommer mycket från fotbollen. Hammarby är ett begrepp på alla sätt och vis. Oavsätt sport är Hammarby ett paraplyvarumärke. Många tänker inte på varumärken på samma sätt som i näringslivet och man har svårt att skilja på organisation och kommunikation. Problemet många gör är att de inte tänker att de har något med huvudorganisationen att göra, men kommunikativt så har man det.

För de mindre idrotterna under ett starkt varumärke finns många fördelar och man kan rida på att man är en del av varumärket. Men om varumärket skadas någonstans glömmar de bort att de är kopplade till det. Man skiljer på idrotterna trots att hela varumärket förknippas för allmänheten. Man tänker för mycket internt och man är generellt för dålig på att dra del av varumärket.

4. Ser du några nackdelar för mindre idrotter/idrottsföreningar att vara kopplat till ett starkt varumärke, vilket är starkt förknippat med andra idrotter (Hammarby IF: Fotboll, Bandy, Handboll, Ishockey)? Kan de hamna i skymundan? Är det fördelaktigt att äga ett eget varumärke som enbart är förknippat med sin idrott?

Svar: Man kan komma i skymundan om man inte tar del av varumärket och man gör ofta saker för komplicerat för sig. Det kan finnas både fördelar och nackdelar. Till exempel Hammarby som förknippas starkt med fotboll men där bandyn och handbollen också börjat ta mer plats. Detta beror på att de själva jobbat hårt för det.

5. På vilket sätt skiljer sig betydelsen av varumärken för idrottsföreningar och vinstdrivande företag?

Svar: Varumärke förknippas med något man tjänar pengar på och idrotten ville i början ta avstånd från det. Inom idrotten lever man fortfarande mycket på grundvärderingarna och utvecklingen blir trög. Man tänker inte lika mycket på vilka erbjudanden man har och vilka som är målgrupperna och man glömmer att man konkurrerar inom idrotten. Man konkurrerar inom idrotterna men också mot folks fritid och jag skulle säga att den största konkurrenten mot idrotten som helhet är t.ex. tvspelsvärden. Idrottsvärlden lever kvar i det gamla man måste förnya sig. Varumärken måste kommunicera mer med varandra. Man tänker sig som egna sektioner och missar business tänket. Man måste lyssna på omvärlden och marknaden såsom näringslivet gör eftersom man missar att världen utvecklas. Mycket av detta beror på att man inte har några vinstkrav på sig och man jobbar inte med lika tydliga mål i fokus.

6. På vilket sätt kan idrottsföreningar med små resurser utveckla sitt arbete med varumärket? Vad är det viktigaste i varumärkesuppbyggnaden och nyttjandet av detta? Kan man skapa och vidhålla ett starkt varumärke med små resurser?

Svar: Det finns enkla verktyg, det handlar om att titta på sin verksamhetsinriktning och alla utgår från svensk idrotts verksamhetsinriktning, där alla ska ha samma värdegrund. Man måste koppla och analysera vad den betyder för oss. Hur förhåller vi oss till värdegrunden och vad gör oss unika och hur ska vi packa ihop den. Det finns fyra viktiga frågor man bör ställa sig och det är; Vad erbjuder vi? Mot vem? Vad gör oss unika? Och vad har vi för mervärde? Man bör även fundera över vilka mål man sätter, till exempel att man vill bli bäst i kommunen. Vad behövs för att nå detta? Detta tänk är mer likt det arbete som företag gör och det gäller bara att sätta sig och spåna i föreningen, detta kostar inget och gör stor nytta. Det är den viktigaste biten. Idrottsföreningar missar ofta enkla möjligheter med till exempel ungdomar som slutat träna och istället kan tänka sig vara tränare.

7. Hur starkt varumärke skulle du uppskatta att Hammarby IF är? Vart i ligger styrkan hos varumärket (Kännedom, upplevd kvalitet, associationer och lojalitet)?
- Man ser att många idrottsföreningar inom mindre idrotter har valt att söka om

medlemskap i HIF (Bordtennis, Speedway, Rugby) ? Tror du detta är kopplat till varumärket, och dess potentiella fördelar?

Svar: Den starkaste associationen till hammarby är Söder (Södermalm), även för folk som inte känner till Stockholm, framförallt inom fotbollen. SM guldet i fotboll var en chock eftersom det oftast inte gått så bra för klubben och folk lider med dom men släpper inte taget. Det är ett riktigt arbetarlag kan man säga och arbetarklassen representeras.

Hammarby har lyckats väldigt bra med varumärket utan att veta om det känns det som.

8. Tror du att de mindre klubbarna/föreningarna under HIF har en möjlighet att utveckla sitt nyttjande av varumärket och på så sätt växa?

- Vart tror du att den största outnyttjade potentialen finns? Vad tror du att mindre idrottsföreningar kan bli bättre på för nyttja ett varumärke som Hammarby IF? (Krävs det mer resurser och större kompetens?)

Svar: Potentialen för de mindre klubbarna under varumärket är stora, om till exempel Bajen fans (före detta Hammarby IF Hockey) har lyckats bra borde andra idrotter också kunna det. Världens förutsättningar, en kultur, ett arv och en historia. Gå tillbaka till utgångspunkten om man börjar tappa. Det finns även i stor potential i varumärket vad det gäller Hammarby IF som helhet. Man har ett stort varumärkesvärde i sitt breda utbud av olika idrotter. Ett utbud som i stort sett har något att erbjuda till alla idrottsintresserade. Detta är något man borde nyttja genom samarbeten och en sammanhållen marknadsföring.

Bilaga 5

Intervju Torbjörn Ljungblom – ansvarig Bajenland

1. Bakgrund

Berätta lite kort om dig. Vad har du för bakgrund? Hur länge har du varit involverad i Hammarby IF och idrotten? Vad har du för utbildning samt yrkesbakgrund?

- Vad jobbar du till vardags med i Bajenland?

Svar: Har till och från varit engagerad i Hammarby sen i början på 2000 talet. Mest med supporter projekt men även med olika projekt i de olika föreningarna i Alliansen. Har själv en ganska gedigen idrottsbakgrund både som aktiv och att jag pluggat idrott och ledarskap osv.

Jag är enhetschef i Stockholmsstad

Kulturvetare och Fritidsledare

Jag jobbar med facebooksidan Bajenland och därigenom att sprida alla Hammarby IF:s verksamheters budskap till fansen.

2. Hur starkt varumärke skulle du uppskatta att Hammarby IF är? Vart i ligger styrkan hos varumärket (Kännedom, upplevd kvalitet, associationer och lojalitet)?

- Man ser att många idrottsföreningar inom mindre idrotter har valt att söka om medlemskap i HIF (Bordtennis, Speedway, Rugby) ? Tror du detta är kopplat till varumärket, och dess potentiella fördelar?

Svar: Hammarbys varumärke är enligt undersökningar det 6:e starkaste i Sverige, vi var överlägsen 1:a i början av 2000talet. Och vi har all potential att vara ett av de starkaste inte bara i Sverige utan i Norden. Vi har unika förutsättningar som Historia, Geografisk förankring, Supporterkulturen och vår underdog mentalitet att vi slår i underläge och mot etablissemangen. Men vi får inte ut allt av detta på grund av att framför allt de stora bollsporterna Hockey (konkurs) och framför allt fotbollen inte kan ta till vara på detta och skapa förutsättningar för varumärket att utväxla 100% vi har allt och det kanske är det som är problemet att många tar det för givet och att vi tror att det kommer vara starkt oavsett...

Tror absolut att många söker sig till ett starkt varumärke för att man vill dra nytta av detta och i Hammarbys fall så tror man att de lojala supportrarna automatiskt kommer bara man blir en del av Hammarby. När detta inte alltid sker står man ganska handfallna och blir frustrerade och börja fokusera på varför publiken inte kommer ”vi är ju Hammarby” och man hamnar i ett helt fel fokus. För jag tror oavsett att varje förening i Alliansen aktivt måste jobba på ”sitt egna varumärke” att skapa egna värden och hitta sin historia och lyfta fram sitt arbete. För om man gör det ur ett långsiktigt perspektiv så har man stora förutsättningar att skapa fantastiska förutsättningar. För samtidigt så konkurrerar man ju med andra föreningar i Alliansen både när det gäller publik och marknadsandelar och publik. Ibland kan det kanske vara lättare att heta Sofia Bordtennis och bygga sitt egna varumärke och man är mer neutral hur ett publik perspektiv. Sen finns det ju kanske inte hur många sponsorer som helst i de mindre segmenten och många sponsrar redan de stora föreningarna i Bajen familjen.

3. Ser du någon skillnad mellan hur de stora lagidrotterna (Fotboll, handboll och bandy) nyttjar varumärket i sin marknadsföring gentemot de mindre idrottsföreningarna under Hammarby IF (ex. Rugby, boxning och speedway)?
- Har du sett någon form av gemensam marknadsföring av varumärket genom samarbeten mellan de olika idrottsföreningarna under Hammarby IF?

Svar: Ja det är stor skillnad och lite det jag sagt tidigare så tror jag också att det måste vara så. Tycker stundtals till ex. Damfotbollen hittat sin nisch och en bra ton. Sen tror jag att de mindre klubbarna inte ska titta för mycket på vad de större gör, utan som sagt hitta sin egen väg.

Gemensam marknadsföring är knepigt, men tycker definitivt Alliansen ska ta initiativ till ett Hammarby dag nere vi Hammarby sjö kring någon roddtävling där alla kan visa upp sin verksamhet och knyta kontakter.

Sen måste det finnas tydliga marknadsföringskampanjer från Alliansen som alla kan vara med på, som har till enda syfte att just sprida varumärket och vår värdegrund.

4. Tror du att de mindre klubbarna/föreningarna under HIF har en möjlighet att utveckla sitt nyttjande av varumärket och på så sätt växa?

- Vart tror du att den största outnyttjade potentialen finns? Vad tror du att mindre idrottsföreningar kan bli bättre på för att nyttja ett varumärke som Hammarby IF?
- Tror du att det finns någon efterfrågan från Hammarbysupportrarna för föreningens mindre idrotter (ex. Rugby, boxning och speedway)?

Svar: Ja absolut, men då måste man aktivt se över vad man vill med verksamheten sina styrkor och vad är vi bra på och vilka är våra värden och bygga ett eget varumärke i varumärket så att säga...ta fram en egen profil med allt från souvenirer till arrangemang osv.

Oj jätte stor fråga att svara på...Hammarby som varumärke har långt från nått sin fulla potential och hela Alliansen är en sovande jätte. Istället så missköts varumärket bara mer och mer speciellt av fotbollen, men även andra föreningar bidrar till detta. Så om det finns mindre föreningar som inser potentialen och gör det på ett smart och strategiskt sätt finns det massor att plocka hem.

Samma här tro inte att allt är klart bara för man heter Hammarby, många har gått i den fällan. Det supportrarna i förstahand är lojala till är klubbmärket inte sporten det kommer senare med framgång och gemenskap och kan man ta tillvara på dessa värden på ett riktigt sätt finns efterfrågan...