Svenska elitfotbollsklubbars intressenter

Av: Karl Netz & Markus Torell

Handledare: Karin Winroth

Södertörns Högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C | Vårterminen 2024

Sammanfattning

Bakgrund: Fotbollen har genomgått betydande förändringar under de senaste decennierna, från amatörideal till att nu domineras av professionella och kommersiella drivkrafter. I en svensk kontext tog denna utveckling fart senare och med en stark föreningsdemokrati har den bromsats. Trots det ser vi idag liknande mönster för de svenska fotbollsklubbarna som i resten av fotbollsvärlden. Denna förändring har påverkat fotbollsklubbarna avsevärt och det krävs en noggrann balans mellan sportsliga och ekonomiska resultat. Samtidigt påverkas och påverkar allt fler aktörer fotbollsklubbarna, vilket gör intressenthanteringen mer komplex än tidigare. Med detta tillkommer nya och högre krav på fotbollsklubbarna.

Syftet: Syftet med denna studie är att undersöka hur betydande de olika intressenter är som svenska elitfotbollsklubbar har att förhålla sig till. Vidare ämnar studien att ta reda på hur svenska elitfotbollsklubbars arbetar för att tillgodose dessa intressenters behov och krav.

Metod: För att bemöta studiens syfte har en kvalitativ forskningsstrategi valts. Genom åtta semistrukturerade intervjuer är data insamlad. Vidare har en tematisk analys tillämpats.

Slutsats: Studiens slutsats visar att svenska elitfotbollsklubbar är beroende av goda relationer till sina intressenter för att uppnå sina mål. Genom att identifiera de intressenter som är mest betydande kan klubbarna prioritera de intressenter där mest tid och resurser bör läggas. Vidare går det att dra slutsatsen att de intressenter som anses ha störst betydelse är de som bidrar med betydande intäkter till fotbollsklubbarna. Detta kan förklaras genom att fotbollsklubbarna behöver generera intäkter, dels för sin överlevnad, dels för att optimera långsiktig sportslig framgång. En god intressenthantering är därför centralt för klubbarna att tillämpa.

Nyckelord: Intressenter, intressentteorin, intressenthantering, svensk fotboll, fotbollsklubbar

Abstract

Background: Football has undergone significant changes over the past decades, transitioning from amateur ideals to being dominated by professional and commercial forces. In a Swedish context, this development began later and has been slowed by strong association democracy. Nevertheless, we now observe similar patterns in Swedish football clubs as seen in the rest of the football world. This transformation has substantially impacted the clubs, therefore a careful balance between sporting and financial results is required. Additionally, an increasing number of stakeholders affect and are affected by the clubs, making stakeholder management more complex than before. Consequently, new and higher demands are being placed on football clubs.

Purpose: The purpose of this study is to examine the significance of the various stakeholders that Swedish elite football clubs must relate to. Furthermore, the study aims to investigate how Swedish elite football clubs work to meet the needs and demands of these stakeholders.

Method: To address the purpose of this study, a qualitative research strategy was chosen. Data was collected through eight semi-structured interviews. Furthermore, a thematic analysis was applied.

Conclusion: The study concludes that Swedish elite football clubs rely on good relationships with their stakeholders to achieve their goals. By identifying the most significant stakeholders, clubs can prioritize where to allocate the most time and resources. It can also be concluded that the stakeholders deemed most important are those who contribute significant revenue to the football clubs. This is explained by the need for football clubs to generate income, both for their survival and to optimize long-term sporting success. Therefore, effective stakeholder management is crucial for the clubs to implement.

Keywords: Stakeholders, Stakeholder Theory, Stakeholder Management, Swedish Football, Football Clubs

Innehållsförteckning

1. Inledning 1

1.1 Bakgrund 1

1.2 Problemformulering 2

1.3 Frågeställning 3

1.4 Syfte 3

1.5 Avgränsning 3

2. Teoretisk referensram 4

2.1 Forskningsöversikt 4

2.2 Intressentklassificeringsmodell 5

2.3 Balansen mellan sportslig framgång och finansiella resultat 11

2.5 Studiens valda intressenter 11

2.3.1 Supportrar och medlemmar 12

2.3.2 Media 12

2.3.3 Sponsorer 13

2.3.4 Förbund och ligaorganisation 13

2.3.5 Samhälle och kommun 14

3. Metod 15

3.1 Metodval 15

3.1.1 Analys 15

3.1.2 Datainsamling 16

3.2 Urval 17

3.3 Genomförande 18

3.3.1 Kontaktande av respondenter 18

3.3.2 Utformning av intervjuguide 18

3.3.3 Genomförande av intervjuer 19

3.3.4 Bearbetning och analys av insamlad data 20

3.4 Trovärdighet 21

3.4.1 Tillförlitlighet och pålitlighet 21

3.4.2 Överförbarhet 21

3.4.3 Bekräftelsebarhet 21

3.5 Etik 22

4. Empiri & analys 24

4.1 Översikt 24

4.2 Beskrivning av fotbollsklubbarna 25

4.2.1 Djurgårdens IF 26

4.2.2 IK Brage 26

4.2.3 IF Brommapojkarna 26

4.2.4 IFK Värnamo 27

4.2.5 Sandvikens IF 27

4.2.6 Örebro SK 27
4.2.7 Örgryte IS 28
4.2.8 Östersunds FK 28
4.4 Framgångsfaktorer 29
4.4.1 Empiri 29
4.4.2 Delanalys 33
4.5 Utmaningar 34
4.5.1 Empiri 34
4.5.2 Delanalys 38
4.6 Kommunikation 40
4.6.1 Empiri 40
4.6.2 Delanalys 43
4.7 Slutanalys 45
5. Slutsats 51
Källförteckning 54
Bilagor 58
Bilaga 1. Intervjuguide 58

Lista på Figurer och Tabeller

Figurer

Figur 1. Intressentattribut (Mitchell et al., 1997) 7
Figur 2. Latenta intressenter (Mitchell et al., 1997) 8
Figur 3. Förväntansfulla intressenter (Mitchell et al., 1997) 9
Figur 4. Vitala intressenter (Mitchell et al., 1997) 10
Figur 5. Intressentklassificeringsmodell (Mitchell et al., 1997) 10

Tabeller

Tabell 1. Faser i tematisk analys (Braun & Clarke, 2006) 16
Tabell 2. Genomförande av intervjuer 20
Tabell 3. Publiksnitt, 2023 24
Tabell 4. Antal medlemmar, 2023 25
Tabell 5. Nettoomsättning i Mkr, 2023 25

1. Inledning

I detta kapitel ges först en bakgrund till ämnet, samt en problemformulering som förklarar varför ämnet är relevant att undersöka. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställning. Slutligen redogörs det för de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Historiskt har fotbollen i Sverige varit präglad av en idealism som grundade sig i de amatörbestämmelser som fanns, och som sade att fotbollsutövare inte fick uppbära lön. Denna regel avskaffades av Riksidrottsförbundet (RF) och Svenska Fotbollsförbundet (SvFF) år 1967 (Ericsson et al., 2019). Detta blev startskottet på en professionalisering och kommersialisering inom svensk fotboll med en introduktion av spelarkontrakt och lönearbete. Ytterligare en händelse som kom att förändra fotbollen i grunden var när EU-domstolen i Luxemburg år 1995 tog ett principiellt viktigt beslut. Beslutet har i efterhand kommit att kallas för Bosmandomen och innebar att spelare inom EU blev aktörer på en fri arbetsmarknad (Ericsson et al., 2019). I och med amatörbestämmelsernas avskaffande och Bosmandomens inträde accelererade professionaliseringen och de flesta spelare, tränare och ledare i Sveriges högsta fotbollsserie, Allsvenskan, kom att bli anställda och avlönade (Primus et al., 2023). I slutet av 90-talet var den ekonomiska aspekten så pass stor i svensk fotboll att allt fler fotbollsklubbar började bli fullt professionella. Detta förklaras till stor del av den ekonomiska tillväxten som med de ökade försäljningarna av spelarkontrakt numera kunde handlas obegränsat (Herd, 2024).

Förändringen mot mer professionella och ekonomiskt starka fotbollsklubbar gjorde att vissa fotbollsklubbar gick från att drivas som ideella föreningar och istället kom att verka som idrottsaktiebolag. Trots bolagiseringen av fotbollsklubbar har medlemmarna fortsatt majoritet av rösterna genom 51%-regeln i Sverige. Denna regel gäller alla idrottsföreningar i Sverige och innebär att minst 51% av föreningen måste ägas av sina medlemmar. Regeln finns inskriven i RF:s och SvFF:s stadgar och garanterar att det är medlemmarna i föreningen som innehar beslutande makt, som tillsätter styrelse och är delaktiga i hur föreningarna bedrivs. Ägarstrukturen har därför möjliggjort en kontroll från medlemmarna, vilket står i kontrast till

många andra länders strukturella förutsättningar där majoritetsägaren vanligen består av investerare i form av privata aktörer eller företag (Baxter et al., 2019).

1.2 Problemformulering

Den samtida fotbollen har i och med professionaliseringen och kommersialiseringen blivit en mångmiljonindustri. Den bygger numera i större grad på marknadslogik och använder sig av affärsstrategier som traditionellt använts av företag. En tydlig distinktion mellan fotbollsklubbar och företag är att de flesta fotbollsklubbarnas intressenter använder sportsliga resultat, snarare än de finansiella, som främsta måttstock för framgång. Av den anledningen behöver fotbollsklubbar balansera perspektiven av att leverera sportsliga och finansiella resultat (Junghagen, 2018).

Fotbollsklubbarna har en rad olika intressenter vars relation med organisationen bygger på olika mål. Fotbollsklubbar måste därför arbeta strategiskt för att kunna möta de olika intressenternas behov för att inte förlora deras stöd och involvering. En bristande intressenthantering kan riskera att hota organisationens framgång och fortsatta existens (Friedman et al., 2004). Det blir vidare viktigt för fotbollsklubbarna att se på sina intressenter holistiskt. Detta eftersom en intressents agerande kan ge konsekvenser för övriga intressenter. Då enskilda intressenter eftersträvar olika och ibland motstridiga mål är det väsentligt att försöka involvera och arbeta för alla intressenter. Fotbollsklubbar behöver bemöta de olika intressenternas viljor eftersom det annars kan leda till konflikter. Det är således viktigt för fotbollsklubbar att använda sig av ett integrerat tillvägagångssätt för att hantera flera intressenter samtidigt. Detta kan uppnås genom att involvera intressenterna i ett långsiktigt värdeskapande snarare än snabba kortsiktiga vinster. För att uppnå detta krävs det en förståelse för och ett vårdande av relationerna till sina intressenter. Även om det kan vara både kostnads- och tidskrävande att ha en god intressenthantering, tenderar det att vägas upp av att det kan ge organisationen konkurrensfördelar. Det är därför centralt att långsiktigt arbeta för att tillgodose alla sina intressenter (Winskowski, 2022).

Fotbollens kommersialisering har medfört en ökad medial bevakning, ökad sponsring och större match- och försäljningsintäkter, vilket tidigare inte var aspekter fotbollsklubbarna behövde ta hänsyn till i lika stor utsträckning (Jaeger, 2021). Detta har lett till förändringar i fotbollsbranschen där professionella fotbollsklubbar gått från att styras som ideella

föreningar, till att idag styras som företag, vilket har gjort att den nya marknadslogiken samexisterar med den tidigare ideella. Den ideella logiken finns fortfarande kvar i fotbollsklubbarnas sociala funktion. Kombinationen av de sportsliga, ekonomiska och sociala dimensionerna gör att fotbollsklubbarna måste hantera en stor och diversifierad mängd intressenter. Detta gör styrningen av fotbollsklubbar mer komplex än tidigare vilket skapar ett behov av en god intressenthantering (Cicut et al., 2017).

1.3 Frågeställning

- Hur betydande är de olika intressenter som svenska elitfotbollsklubbar har att förhålla sig till?
- Hur arbetar svenska elitfotbollsklubbar för att tillgodose sina intressenters behov och krav?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur betydande de olika intressenter är som svenska elitfotbollsklubbar har att förhålla sig till. Vidare ämnar studien att ta reda på hur svenska elitfotbollsklubbars arbetar för att tillgodose dessa intressenters behov och krav.

1.5 Avgränsning

Studien är avgränsad till samtliga elitfotbollsklubbar på herrsidan. Dessa är med i intresseorganisationen Svensk Elitfotboll (SEF) och består av de fotbollsklubbar som 2024 spelar i den högsta och näst högsta serien, Allsvenskan och Superettan.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen studien ämnar att använda. Inledningsvis ges en forskningsöversikt och en presenteration av en modell för att klassicifera intressenter som kan avgöra hur betydande de är. Vidare redogörs för fotbollens behov av att balansera sportslig framgång och finansiella resultat. Slutligen ges en beskrivning av studiens valda intressenter.

2.1 Forskningsöversikt

Intressentteorin som utvecklades av Freeman år 1984 kan ses som ett steg vidare från neoklassisk teori som säger att en organisations enda intressent är aktieägarna och att organisationens mål därför är att vinstmaximera (Argandona, 1998). I kontrast till detta säger intressentteorin att ledare för organisationer behöver ta hänsyn till inte bara aktieägarnas förväntningar, utan även en stor variation av andra intressenter (Cicut et al., 2017). Inom intressentteorin kan intressenter definieras som de individer eller grupper av personer som antingen påverkar eller påverkas av en specifik organisations mål (Freeman, 2010). Intressenter kan även ses som de individer eller grupper som antingen har eller hävdar ägarskap, rättigheter eller intressen i en organisation och dess verksamhet (Clarkson, 1995). Vidare kan intressenter även vara de individer eller grupper som har uttryckliga eller implicita kontrakt med en organisation och som påverkas positivt eller negativt beroende av organisationens handlingar eller brist på handlingar (Donaldson & Preston, 1995). Intressenter kan även ses som de aktörer som i olika grad innehar legitimitet, är angelägna för och innehar makt över en organisation (Mitchell et al., 1997).

Intressentteorin bygger på idén att organisationer är beroende av relationen till sina intressenter (Miragaia et al., 2014). Styrande inom organisationer behöver således ha sina intressenter i åtanke eftersom de antingen påverkar organisationens strävan mot uppsatta mål eller påverkas av organisationens resultat. Intressenternas mål, behov och motivation ligger därför som grund för organisationens framgång (Friedman et al., 2004). Organisationer behöver således förhålla sig till sina intressenter, nuvarande som potentiella. En av de största bristerna och den största risken för misslyckande i organisationer är därmed avsaknaden av att strategiskt hantera dessa på ett framgångsrikt sätt (Miragaia et al., 2014). Det är centralt

för ledare inom organisationer att identifiera och prioritera sina intressenter. Identifieringen innebär att ta reda på vilka som ska betraktas som intressenter och även vad de förväntar sig av organisationen. Utifrån det kan man sedan bestämma vilka som bör prioriteras utifrån vilka som förtjänar eller kräver mest uppmärksamhet från organisationen. Det har presenterats olika modeller för hur organisationer bör prioritera och hantera sina intressenter. Eden och Ackermann presenterade år 1998, i likhet med Mendelow år 1991, en modell som baseras på kriterierna makt och anspråk. Anderson, Bryson och Crosby redogjorde år 1999 en modell med fokus på makt och stöd kontra motstånd. Den inom forskningen mest erkända modellen är den modell som Mitchell, Agle och Wood utvecklade år 1997 som fokuserar på de tre kriterierna makt, legitimitet och angelägenhet (Cicut et al., 2017).

Mitchell et al. (1997) modell har använts i tidigare forskning av professionella fotbollsklubbar. Anagnostopoulos (2011) undersöker hur professionella fotbollsklubbar prioriterar olika intressenter i en grekisk kontext. Studien väljer att fokusera på sju olika intressentgrupper bestående av aktieägare, spelare, ligaorganisation och förbund, lokala myndigheter, ideella föreningar, supportrar, TV och sponsorer. En liknande studie har gjorts av Senaux (2008) som undersöker professionella fotbollsklubbar i en fransk kontext. Baserat på intervjuer med klubbledare och de olika intressenterna, samt Mitchell et al. (1997) intressentklassificeringssmodell klassificeras de olika intressenterna efter graden av makt, legitimitet och angelägenhet. Utifrån hur de klassificeras kan slutsatser sedermera dras av hur betydelsefulla de olika intressenterna är och hur klubbarna bör hantera dessa.

I denna studie kommer Mitchell et al. (1997) modell användas för att klassificera svenska fotbollsklubbars intressenter och utifrån det söka svar på hur betydande de är för klubbarna och hur klubbarna prioriterar och hanterar dem.

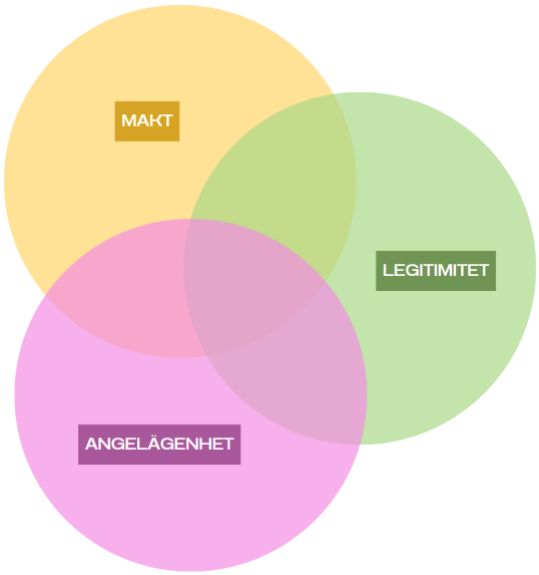
2.2 Intressentklassificeringsmodell

Intressenter påverkar ledare inom organisationer och deras beslutsfattande. Organisationer behöver därför skapa förutsättningar för hur de olika intressenterna ska identifieras, värderas och därifrån prioriteras. Detta kan göras genom att applicera Mitchell et al. (1997) intressentklassificeringsmodell (Figur 5). Studien använder därför modellen för att kunna

värdera fotbollsklubbarnas olika intressenter för att sedermera analysera betydelsen intressenten har för organisationen och hur de bör prioriteras och hanteras.

I ett första steg redogörs det för tre olika attribut som intressenter kan ha och som i nästa steg möjliggör en klassificering av vilken intressenttyp de är. De tre attributen är *makt, legitimitet* och *angelägenhet* och beskrivs nedan.

- *Makt* förklarar Mitchell et al. (1997) är lätt att känna igen, men desto svårare att definiera. I grunden förklarar författarna att det handlar om förmågan att få en annan part att utföra något den annars inte hade tänkt att göra, alternativt, förmågan att få sin vilja igenom trots motstånd. När en organisation och en intressent har en relation går det att definiera den utifrån vilket maktberoende som råder. Exempel på när en organisation är i ett maktberoende till en intressent är när organisationen får svårt att fortsatt överleva eller existera utan intressentens stöd. Ytterligare ett exempel när en intressent har makt över en organisation är om en intressent kan påverka huruvida organisationen når sina mål.
- *Legitimitet* beskriver Mitchell et al. (1997) som ett konstruerat fenomen som handlar om social acceptans. Det bygger på att handlingar ska vara önskvärda, korrekta och lämpliga inom ramen för befintliga normer och värderingar. Legitimitet är en önskvärd social tillgång för intressenter, då de tenderar att uppfattas som pålitliga och lojala. Legitimitet kan bland annat uppnås när en organisation och en intressent ingår avtal med varandra
- *Angelägenhet* definierar Mitchell et al. (1997) som den grad en relation eller ett krav kräver omedelbar uppmärksamhet. För att det ska anses angeläget behöver två villkor uppfyllas, dels behöver det finnas en tidskänslighet, och dels vara kritiskt för intressenten.



Figur 1. Intressentattribut (Mitchell et al., 1997)

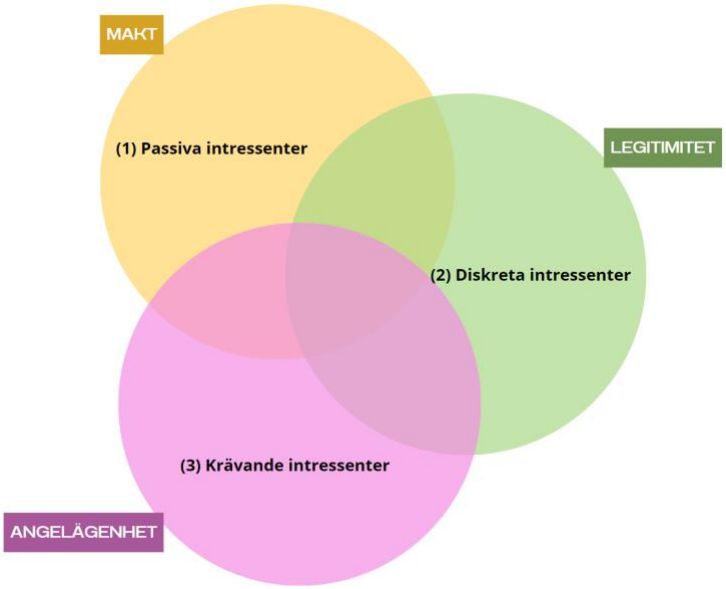
Intressentklassificeringsmodellen bygger på olika kombinationer av attributen och använder sig av tre teman för att redogöra för de olika intressenttyperna. Beroende på om intressenten uppfyller en, två eller alla tre attribut av makt, legitimitet och angelägenhet kan sju olika intressenttyper definieras. Tre intressenttyper uppfyller ett attribut, tre uppfyller två attribut, och en uppfyller alla tre attribut. Uppfyller en intressent inte något av de tre attributen anses den inte vara relevant för organisationen att förhålla sig till i nuläget. Beroende på vilket tema och vilken intressenttyp intressenten klassificeras som tydliggörs det hur betydande den är för organisationen och motiverar hur organisationen ska förhålla sig till den. Intressenterna är inte låsta till en intressenttyp utan kan byta intressenttyp om de lägger till alternativt tappar makt, legitimitet eller angelägenhet.

Tema 1 - **Latenta intressenter**: De intressenter som endast uppfyller ett attribut har inte en betydande roll för organisationen och prioriteras därför inte, och tas i vissa fall inte ens i beaktning. Intressenterna inom detta tema är nödvändigtvis inte heller intresserade av uppmärksamhet eller bekräftelse från organisationens sida. Inom detta tema finns *passiva*, *diskreta* och *krävande* intressenter (Mitchell et al., 1997).

- ***Passiva intressenter (1)*** kännetecknas av att de har någon form av makt. Intressenterna har inte en legitim relation med eller angelägna krav på organisationen.

Exempel på sådana intressenter är aktörer med ekonomiska tillgångar eller inflytande som kan påverka och göra skillnad.

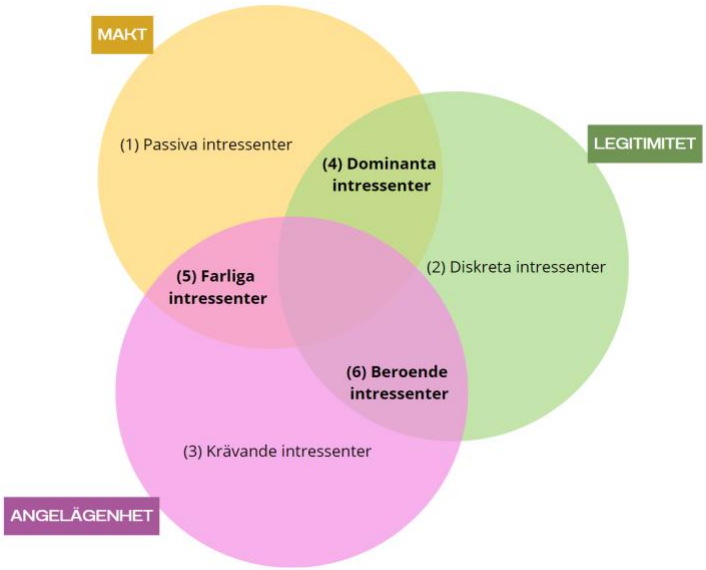
- ***Diskreta intressenter (2)*** kännetecknas av att de har en legitim relation med organisationen. Intressenterna har inte någon form av makt eller angelägna krav. Dessa intressenter kan exempelvis vara aktörer där organisationen helt saknar press och krav att aktivt involvera sig, men har möjligheten att göra det.
- ***Krävande intressenter (3)*** kännetecknas av att de har angelägna krav på organisationen. Intressenterna har inte någon form av makt eller legitim relation med organisationen. Intressenterna utgör inget större problem eller hot mot organisationen, mer än att de kan uppfattas som irriterande. Detta då de exempelvis har en stark åsikt som inte är relevant för organisationen men som ändå lyfts fram frekvent.



Figur 2. Latenta intressenter (Mitchell et al., 1997)

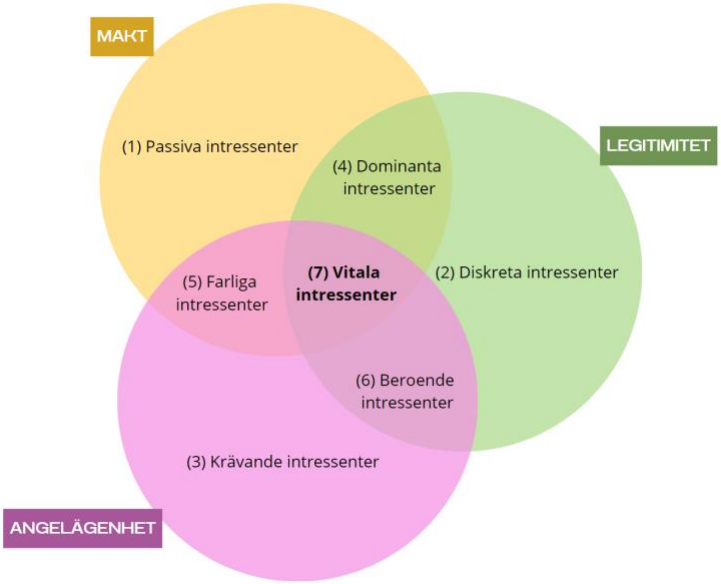
Tema 2 - **Förväntansfulla intressenter**: De intressenter som uppfyller två attribut har en relativt betydande roll för organisationen och intressenterna kan ha förväntningar på organisationen. Förväntansbilden påverkar därmed organisationens förhållningssätt genom en ökad lyhördhet och ett större engagemang gentemot intressenterna. Temat inkluderar *dominanta*, *farliga* och *beroende* intressenter (Mitchell et al., 1997).

- ***Dominanta intressenter (4)*** kännetecknas av att de har någon form av makt och en legitim relation med organisationen. Intressenterna har inte angelägna krav på organisationen. De har ett starkt inflytande på organisationen. Intressenterna har rättmätiga anspråk och sitter därmed i en position där de kan välja att använda sitt inflytande eller inte. Intressenterna är dock medvetna om vikten att bibehålla en god relation till organisationen och är därmed i regel professionella i sina åtagande vilket ibland kan innebära att en tredje part involveras för att upprätthålla förhållandet. Tydliga exempel på sådana intressenter är bland annat investerare och finansiärer med stort intresse i organisationens åtagande.
- **Farliga intressenter (5)** kännetecknas av att de har någon form av makt och angelägna krav på organisationen. Intressenterna har inte en legitim relation med organisationen. Då de har en tydlig maktställning men saknar legitimitet kan deras kravställande utgöra en fara för organisationen.
- **Beroende intressenter (6)** kännetecknas av att de har en legitim relation med organisationen och har angelägna krav. Intressenterna har inte någon form av makt. Eftersom de saknar nödvändig makt att påverka, blir deras krav beroende av organisationens vilja. Intressenterna är viktiga för organisationen men makten är inte ömsesidig utan de måste förlita sig på organisationens välvilja, eller i vissa fall ta hjälp av andra intressenter som exempelvis de dominanta intressenterna.

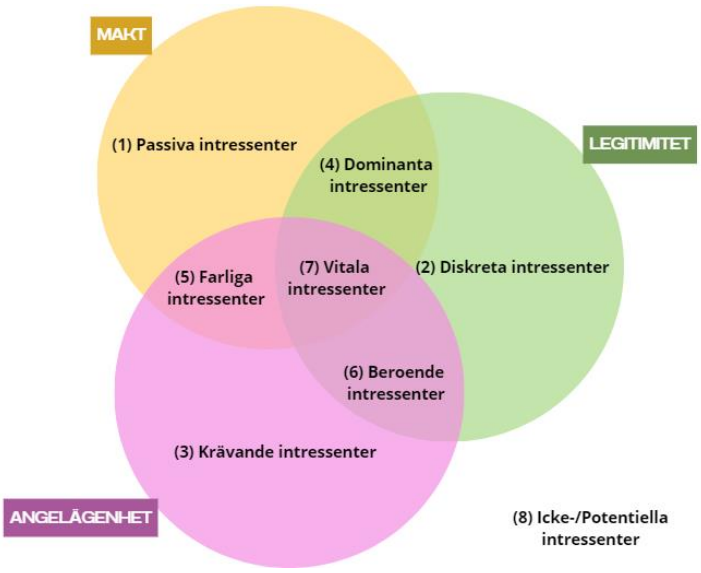


Figur 3. Förväntansfulla intressenter (Mitchell et al., 1997)

Tema 3 - **Vitala intressenter**. Temat inkluderar endast en intressenttyp, och är således samma som temat, **vitala intressenter *(7)***. De intressenter som uppfyller samtliga tre attribut är helt betydande för organisationen att ta hänsyn till. De vitala intressenterna är av största prioritet för organisationen att erkänna som viktiga och ta hänsyn till (Mitchell et al., 1997).



Figur 4. Vitala intressenter (Mitchell et al., 1997)



Figur 5. Intressentklassificeringsmodell (Mitchell et al., 1997)

2.3 Balansen mellan sportslig framgång och finansiella resultat

Det primära syftet för fotbollsklubbar är inte att göra ekonomisk vinst (Miragaia et al., 2016). För fotbollsklubbars intressenter är de sportsliga resultaten det största mätverktyget för framgång, något som skiljer dem åt från traditionella företag där det är det finansiella resultatet som mäts (Junghagen, 2018; De Heij et al., 2006). Den finansiella aspekten i dagens fotbollsindustri är dock av stor betydelse, vilket har sin förklaring i korrelationen mellan sportslig framgång och hur mycket fotbollsklubbarna spenderar på spelarlöner och den operationella delen av verksamheten (Junghagen, 2018). Fotbollsklubbar behöver därför generera intäkter, dels för överlevnad, dels för att optimera långsiktig sportslig framgång. Detta gör att fotbollsklubbar strategiskt behöver verka för att stärka sina intäktsmöjligheter och befintliga intäktskällor (De Heij et al., 2006). I en fotbollskontext är klubbarnas intressenter potentiella källor till resurser. Centralt för klubbarnas överlevnad är dess förmåga att förvärva och behålla tillgängliga resurser. Detta kan bland annat ske i form av ekonomiskt stöd från staten eller sponsorer eller genom tillgång till idrottsanläggningar. Fotbollsklubbar behöver till följd av detta identifiera de intressenter som i hög grad är viktiga för dess effektivitet, utveckling och överlevnad (Miragaia et al., 2016). Komplexiteten i att balansera kraven på sportslig framgång och att samtidigt vara lönsamma ställer stora krav på klubbledare (Anagnostopoulos, 2011).

2.5 Studiens valda intressenter

Till skillnad från Senaux (2008) och Anagnostopoulos (2011) väljer denna studie att enbart fokusera på externa intressenter och att göra justeringar i val av intressentgrupper för att anpassa studien till en svensk fotbollskontext. De intressentgrupper som denna studie väljer att inkludera är supportrar och medlemmar, media, sponsorer, ligaorganisation och förbund samt samhälle och kommun. Studien väljer att inte ta med ideella föreningar, som är en intressentgrupp som finns i Senaux (2008) och Anagnostopoulos (2011) studier. Detta då denna intressentgrupp i en svensk kontext är en del av organisationen på grund av 51%-regeln som gäller i svensk fotboll, som gör att alla fotbollsklubbar är ägda av en medlemsägd ideell förening.

2.3.1 Supportrar och medlemmar

Junghagen (2018) menar att supportrar utgör en av de viktigaste intressenterna för fotbollsklubbar. Det går att argumentera för att supportrar och medlemmar utgör två olika intressentgrupper, där den främsta skillnaden ligger i att medlemmar har rösträtt och därmed makt på årsmöten. Då medlemmar även antas vara supportrar kommer de i denna studie att förenas under samma kategori. Enligt Senaux (2008) är supportrarna även de slutliga konsumenterna, både direkt i form av att de betalar för matchbiljetter och går på matcher, men även indirekt i form av att de är den huvudsakliga målgruppen för fotbollsklubbarnas sponsorer. De kan även ha en starkt bidragande roll när de går på matcher och stöttar laget i dess sportsliga prestationer. En avgörande faktor för att få supportrar att gå på matcher är att supportrarna identifierar sig med fotbollsklubben. Ju starkare supportrarna identifierar sig med fotbollsklubben desto mer tenderar de att gå på matcher och köpa säsongskort. Detta gör att fotbollsklubbar borde sträva efter att ha som långsiktig strategi att stärka relationen med supportrarna (Solberg & Mehus, 2014).

Senaux (2008) belyser att supportrarnas legitimitet är tydlig då de går på fotbollsklubbarnas matcher, köper merchandise och ofta har följt klubben länge. De innehar också makt i form av att deras frånvaro på matcher på lång sikt kan ge fotbollsklubbarna ekonomiska konsekvenser, samt att det kan påverka fotbollsklubbarnas möjligheter att attrahera sponsorer, varför deras närvaro är viktigt. Supportrarna är även angelägna för fotbollsklubbarna då de kräver kontinuerlig kommunikation, i synnerhet om de sportsliga resultaten tryter. I en svensk kontext blir supportrarna och medlemmarnas makt ännu tydligare. Detta eftersom att svenska fotbollsklubbar är medlemsägda och därför har bestämmanderätt och kan vara med och påverka på fotbollsklubbarnas årsmöten (Junghagen, 2018). Det är därför viktigt för fotbollsklubbarna att vara lyhörda och det naturliga sättet för detta är att lyssna på deras åsikter på formella möten där fotbollsklubbarna och supportrarna kan utbyta information. Utöver att klubbar kan dra nytta av supportrarnas åsikter är det även ett sätt för dem att kunna förutse och kontrollera deras reaktioner (Senaux, 2008).

2.3.2 Media

Media är en viktig intressent för fotbollsklubbarna. I denna intressentgrupp inkluderas skrivande media. Media kan utgöra en viktig roll för fotbollsklubbarna i form av exponering som kan ha positiva effekter på fotbollsklubbarnas varumärkeskapital. Media har traditionellt

en opinionsbildande roll hos allmänheten i sin rapportering och i de granskningar som de kan göra (Junghagen, 2018). Den mediala utvecklingen har dock förändrat fotbollsklubbarnas maktställning. Införandet av egna mediaavdelningar gör det numera i högre utsträckning möjligt för fotbollsklubbarna att kontrollera narrativet via egna informationskanaler i form av fotbollsklubbarnas hemsidor och sociala medier (Coakley & Pike, 2014).

2.3.3 Sponsorer

För fotbollsklubbar är relationen till dess sponsorer viktig då sponsorer genererar intäkter. Sponsorskap kan ses som ett typ av utbyte mellan klubb och sponsrande företag, där båda parter försöker uppnå sina egna strategiska mål. Sponsrande företag betalar fotbollsklubben för att bland annat få reklammöjligheter (Naidenova et al., 2016). Inom svensk fotboll sker detta vanligen genom att företaget får exponering på klubbens matchtröjor, arena eller kommunikationskanaler. Det är viktigt för fotbollsklubbarna att ta hänsyn till sponsorernas uppfattning om samarbetet. Det finns olika faktorer som avgör hur sponsrande företag uppfattar de positiva effekter som samarbetet med fotbollsklubben kan tänkas ge. Dessa är nivån av varumärkesexponering, fotbollsklubbens kvalitet, reklammöjligheter, samt vilka privilegier och vilken exklusivitet som sponsorn får (Junghagen, 2018). Relationen och samarbetet mellan fotbollsklubbar och sponsorer tenderar att vara nedskriven i kontrakt. Sponsorernas möjlighet till att påverka fotbollsklubbens styrning är därför begränsad. I sällsynta fall kan sponsorer hota med att dra sig ur samarbeten om de tycker att fotbollsklubbens bild inte representerar eller stämmer överens med den bild som företaget vill förmedla. Detta sker oftast vid oförutsedda händelser av negativ karaktär (Senaux, 2008).

2.3.4 Förbund och ligaorganisation

Fotbollsförbundet och ligaorganisationen organiserar tävlingar och styr inte bara spelreglerna utan även administrativa regler. De besitter både egenskaper av makt och legitimitet. Makten kan te sig både disciplinärt och normativt, och exempelvis utövas i form av tvångsdegradering vid misskötsel. Förbundet och ligaorganisationen besitter även en finansiell makt då de äger och kontrollerar sändningsrättigheter som utgör en stor intäktskälla för fotbollsklubbarna. Dessa intressenters roll är till stor del att garantera respekt för de gemensamma regler som gäller. Detta kan göras via regelbundna kontroller, men deras roll är inte att aktivt engagera sig i hur fotbollsklubbarna styrs (Senaux, 2008).

2.3.5 Samhälle och kommun

Idrotten och samhället har länge haft en nära relation. Kommuner kan ge stöd för fotbollsklubbar via direkta subventioner, men ännu mer via offentlig utrustning i form av arenor och idrottsplatser. Stödet som ges till fotbollsklubbarna ger även samhället och kommunen legitimitet i deras vilja att fotbollen ska bidra med positiva effekter för samhället. Med tanke på kontrollen för det idrottsliga stödet och ägandet av fotbollsklubbarnas arenor hade det kunnat tänkas att kommunerna skulle ha en betydande makt. Det verkar dock som att kommunerna är relativt beroende av och därför i viss mån är maktlösa inför fotbollsklubbarna. Om en fotbollsklubb degraderas, får ekonomiska svårigheter eller väljer att spela sina matcher på en arena utanför staden, ger det konsekvenser för lokalsamhället i form av försämrad image. Det riskerar även att försämra förtroendet för de som arbetar hos kommunen om invånarna upplever att de inte gjorde tillräckligt för att stödja den lokala fotbollsklubben (Senaux, 2008). Vikten av att fotbollsklubbar tar ett socialt ansvar i samhället har ökat. Det kan fungera som ett sätt för fotbollsklubbar att legitimera sig och visa att de är värdefulla och ansvarsfulla (Fifka & Jäger, 2020). Å ena sidan kan ett socialt ansvarstagande ses som ett sätt att ge sig själva konkurrensfördelar, å andra sidan kan det ses som något man gör för att det är det rätta att göra utan några bakomliggande motiv. Ett aktivt socialt ansvarstagande påverkar fotbollsklubbarnas övergripande prestationer positivt, samt att det har positiva effekter i relationerna till fotbollsklubbarnas intressenter (Junghagen, 2018).

3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens metodval, urval och genomförande. Vidare förs en diskussion kring studiens trovärdighet, samt slutligen en reflektion kring etik.

3.1 Metodval

Studiens syfte och forskningsfrågor har legat som grund för de metodval som gjorts. Studiens syfte är att undersöka hur betydande de olika intressenter är som svenska elitfotbollsklubbar har att förhålla sig till. Vidare ämnar studien att ta reda på hur svenska elitfotbollsklubbar arbetar för att tillgodose dessa intressenters behov och krav. Studien har således för avsikt att undersöka hur fotbollsklubbarna ser på och förhåller sig till sina intressenter. För att uppfylla syftet och besvara frågeställningarna används en kvalitativ metod. Studien fokuserar på respondenternas perspektiv för att fånga deras erfarenheter och åsikter. Genom småskaliga studier med ett mindre antal respondenter samlas med fördel detaljrika beskrivningar in och en djupgående förståelse ges (Denscombe, 2018).

3.1.1 Analys

Inom kvalitativ forskning är analys av insamlad data den mest komplexa fasen (Nowell et al., 2017). Denna studien har använt sig av en tematisk analys för att identifiera, analysera, organisera, beskriva och rapportera för de tematiska fynd empirin ger. Inom tematisk analys används en steg för steg guide i sex faser (Tabell 1) (Braun & Clarke, 2006). Guiden kan ses som en iterativ process som utvecklas genom att pendla fram och tillbaka mellan faserna (Nowell et al., 2017). Tematisk analys är relativt flexibel vilket bemöter svårigheterna som annars kan uppstå i analys inom kvalitativ forskning. Den främsta styrkan med den tematiska analysen är att den med fördel undersöker olika perspektiv som respondenter lyfter fram och synliggör likheter och skillnader.

Tabell 1. Faser i tematisk analys (Braun & Clarke, 2006)

Fas	Beskrivning
1. *Lära känna den insamlade datan:*	*Transkiberar datan (om nödvändigt), läser och om-läser datan, noterar ner initiala ideér.*
2. *Generara initiala koder:*	*Kodar egenskaper från datan på ett systematiskt sätt över hela datauppsättningen, samlar data som är relevant för varje kod*
3. *Söka efter teman:*	*Samlar koder till potentiella teman, samlar all relevant data till varje potentiellt tema.*
4. *Gradera teman:*	*Kontrollerar om teman fungerar i förhållande till de kodade utdragen och hela datauppsättningen, vilket genererar en tematisk "karta" över analysen.*
5. *Definiera och namnge teman:*	*Pågående analys för att förfina detaljerna för varje tema, och vad den övergripande berättelsen av analysen säger, vilket genererar tydliga definitioner och namn för varje tema.*
6. *Producera rapporten:*	*Det slutgiltiga tillfället för analys. Urval av levande, övertygande utdragsexempel, slutlig analys av utvalda utdrag, koppling av analysen till forskningsfrågan och litteraturen, framtagande av en vetenskaplig rapport av analysen.*

3.1.2 Datainsamling

Studien har använt sig av intervjuer som datainsamlingsmetod, vilket är vanligt förekommande i kvalitativ forskning. Intervjuer som metod lämpar sig väl ur ett flertal olika aspekter. Då studiens syfte är att försöka förstå betydelsen av fotbollsklubbarnas intressenter och hur man arbetar för att tillgodose deras behov och krav blir respondenternas åsikter, erfarenheter och uppfattningar relevanta att ta fram (Denscombe, 2018). Dessutom är ämnet komplext, något intervjuer med fördel ger en ingående förståelse av. Ämnet kräver information från nyckelpersoner i toppositioner för att besvara frågeställningarna då de har en överblick samt nödvändig erfarenhet och kunskap. Vilken intervjustruktur som används bör baseras på hur flexibel eller strikt forskaren vill att intervjun ska vara, baserat på de frågor som ställs (Denscombe, 2018). Denna studie har använt semistrukturerade intervjuer. En av de främsta fördelarna med semistrukturerade intervjuer är att det tillåter ett större utrymme för respondenterna att få möjlighet att ge utförliga och detaljerade svar kopplat till ämnet. Dessutom finns det möjlighet att ställa uppföljningsfrågor baserat på respondenternas svar (Kallio et al., 2016). I regel används en intervjuguide när semistrukturerade intervjuer genomförs, detta för att säkerställa att de centrala områdena täcks där frågorna och teman som intervjun baseras på finns med (Dalen, 2007). Därför utformades en intervjuguide (Bilaga 1) med bestämda teman utifrån valda intressenter. Frågornas ordningsföljd och struktur är inte strikta utan det finns utrymme för respondenten att utveckla sina svar. Interaktionen mellan respondenten och intervjuaren möjliggör ett mer flytande samtal där

nyanser och perspektiv fångas upp tydligare jämfört med strukturerade intervjuer (Kallio et al., 2016).

Denna studie har använt digitala intervjuer. Digitala intervjuer som med dagens teknik tillåter både visuell och muntlig kommunikation har samma för- och nackdelar som fysiska intervjuer (Denscombe, 2018). Datainsamlingen kan visa sig vara fördelaktig i digitala intervjuer då respondenterna känner sig mer bekväma när de själva bestämmer var och när de genomför intervjun (Thunberg & Arnell, 2022). Det krävs dock vissa förutsättningar för ett framgångsrikt användande av digitala intervjuer. En viktig förutsättning är att respondenten och intervjuaren har erfarenhet av och kunskap om de program som används, vilket säkerställdes när kontakt togs. Oförutsägbara tekniska problem förhindrades genom att proaktivt testa länkar, teams-bokningar, bild och ljud samt internetanslutning, som annars är en risk med digitala intervjuer (Thunberg & Arnell, 2022).

3.2 Urval

Inom kvalitativ forskning råder det inte lika stort fokus på representativitet som inom kvantitativ forskning. Urvalet är dock fortfarande en avgörande del av undersökningen då det kräver respondenter som är kopplade till studiens syfte och som kan besvara forskningsfrågorna (Holme & Solvang, 1997). I kvalitativa studier vill man vanligtvis få en så stor variation som möjligt. Urvalet ska vara heterogent inom en given ram, således försöker man uppnå en heterogenitet inom den givna homogeniteten (Trost, 2010). När man väljer ut respondenter ska principer och tillvägagångssätt vara tydligt relaterade till forskningsfrågan. I studier med kvalitativ metod använder man sig vanligen av ett strategiskt urval för att få material som kan bidra med kunskap om forskningsämnet (Wide & Hakeberg, 2021).

Denna studie har en urvalsram bestående av 32 representanter för elitfotbollsklubbarna i Allsvenskan och Superettan. Det kan vara svårt att på förhand veta hur många respondenter som bör ingå i studien. Det går att utgå från att inte bestämma antalet på förhand och istället genomföra intervjuer tills en mättnad nås, vilket innebär att ingen ny information framkommer (Wide & Hakeberg, 2021). För att uppnå en heterogenitet inom den givna urvalsramen, var förhoppningen att få en variation av fotbollsklubbar som tillhör Allsvenskan och Superettan.

Mailförfrågningar skickades ut till samtliga fotbollsklubbar inom den valda urvalsramen. Dessa skickades till den person inom fotbollsklubbarna som innehar den högsta ledande befattningen, vilket var en variation av befattningar som VD, klubbchef, klubbdirektör och operativ chef. Av de tillfrågade svarade tio stycken, där åtta tackade ja till att medverka , och två tackade nej. Resterande fotbollsklubbar besvarade inte mailförfrågan. Efter genomförda intervjuer upplevdes den insamlade empirin som tillräcklig, då en empirisk mättnad ansågs uppnådd. Detta resulterade i att inga påminnelser till resterande fotbollsklubbar skickades ut. Av de åtta respondenter som tackade ja till att medverka är tre stycken representanter för fotbollsklubbar i Allsvenskan och fem stycken representanter för fotbollsklubbar i Superettan. Detta ger en variation med avseende på ligatillhörighet. Det är svårt att utläsa ett tydligt mönster bland dem som tackade ja till att medverka, samt de som utgör studiens bortfall. De klubbar som tackade nej till att medverka angav en hög arbetsbelastning som orsak. Detta kan även tänkas vara orsaken för de övriga klubbarna som inte svarade.

3.3 Genomförande

3.3.1 Kontaktande av respondenter

Fyra veckor innan intervjuernas planerade genomförande skickades en mailförfrågan ut till samtliga fotbollsklubbar i urvalsramen. För de respondenter som valde att medverka bestämdes tider för när intervjuerna skulle äga rum. På grund av fotbollsklubbarnas olika geografiska belägenheter samt ett intensivt schema med flera intervjuer på samma dag bestämdes i ett tidigt skede att samtliga intervjuer skulle genomföras digitalt via Teams. Veckan före intervjuerna skickades inbjudan till Teams och ett mail med en påminnelse till samtliga respondenter.

3.3.2 Utformning av intervjuguide

Inför intervjuerna utformades en intervjuguide (Bilaga 1) med sin grund i det teoretiska ramverket. Inledningsvis ställdes två frågor kring respondenternas huvudsakliga arbetsuppgifter och tid i klubben, för att få en översiktlig presentation. De huvudsakliga frågorna valdes utifrån studiens intressentgrupper för att respondenterna skulle få möjlighet att resonera, förklara och beskriva hur de förhåller sig till varje intressent. För varje intressentgrupp ställdes tre frågor i syfte att förstå och utläsa hur betydande intressenten är,

och varför. Den första frågan som ställdes var hur relationen till intressenten såg ut i syfte att undersöka intressentens legitimitet. Den andra frågan som ställdes var hur kommunikationen till intressenten såg ut i syfte att undersöka intressentens angelägenhet. Den tredje frågan som ställdes var om intressenten hade några krav eller behov och om dessa påverkade styrningen i syfte att dels undersöka intressentens angelägenhet, dels se om de hade någon form av makt. Avslutningsvis gavs respondenterna möjlighet att berätta ifall det fanns övriga intressenter som ansågs vara viktig, eller om det fanns något annat som var värt att lyfta fram.

3.3.3 Genomförande av intervjuer

Det bestämdes att en genomförde samtliga intervjuer, medan den andra såg till att inspelningsutrustning fungerade, förde anteckningar, samt skrev ner tidsmarkörer för när olika ämnen under intervjun avhandlades. På detta sätt kunde intervjuaren fullt ut fokusera på det respondenten sade, inte riskera att tappa tråden samt kunna ställa relevanta följdfrågor. Genom att samma person genomförde alla intervjuer säkerställdes även att samtliga intervjuer genomfördes på samma sätt och att respondenterna fick liknande förutsättningar (Denscombe, 2018). Varje intervju inleddes med en kortfattad presentation av studiens syfte och intervjuns upplägg. Dessutom tillfrågades respondenterna om tillåtelse att använda ljudupptagning, vilket samtliga respondenter godkände. Ljudupptagningar har sina fördelar i att det erbjuder en permanent och praktiskt taget fullständig dokumentation av det som sägs under intervjun, vilket underlättar analysen av data. Vid samtliga intervjuer följdes intervjuguiden (Bilaga 1). Då frågorna är av öppen karaktär tilläts respondenterna svara fritt på frågorna och följdfrågor ställdes för att vidare uppmuntra till fortsatt reflektion (Denscombe, 2018).

Vid avslutande av intervjun tillfrågades respondenterna om tillåtelse att använda namn och klubb i studien eller om de önskade vara anonyma. Samtliga respondenter gav sitt godkännande till att vara med i studien med namn och klubb. Slutligen uttrycktes tacksamhet över att respondenterna upplåtit sin tid och ställt upp i intervjun (Denscombe, 2018). Alla respondenter erbjöds även att ta del av den färdigställda studien.

Tabell 2. Genomförande av intervjuer

Respondent	Titel	Datum	Tid
Henrik Berggren, **Djurgårdens IF**	VD & Klubbchef	2024-04-22	*44 min 45 sek*
Lisa Lidén, **IFK Värnamo**	Klubbchef	2024-04-22	*43 min 35 sek*
Jonas Lindegren, **Örebro SK**	VD & Klubbchef	2024-04-24	*44 min 33 sek*
Anders Eriksson, **Sandvikens IF**	Klubbchef	2024-04-24	*49 min 30 sek*
Peter Kleve, **IF Brommapojkarna**	Klubbdirektör	2024-04-24	*45 min 40 sek*
Peja Lindholm, **Östersunds FK**	VD & Klubbchef	2024-04-25	*26 min 30 sek*
Jozo Matovac, **Örgryte IS**	Operativ chef	2024-05-02	*24 min 50 sek*
Magnus Olsson, **IK Brage**	Klubbchef	2024-05-03	*26 min 15 sek*

3.3.4 Bearbetning och analys av insamlad data

Ljudinspelningarna transkriberades för att göra den insamlade datan mer hanterbar och enklare att analysera (Denscombe, 2018). I genomförandet av analysen följdes sex faser för tematisk analys (Tabell 1). I första fasen användes transkriberingen och ljudfilerna för att lära känna data och noteringar gjordes med initiala idéer och relevanta delar transkriberingen markerades. Transkriberingen lästes och ljudinspelningarna lyssnades på för att bli grundligt bekant med empirin. I andra fasen markerades all data som var relevant och en kodning inleddes av återkommande ordval, åsikter och tankar. I tredje fasen grupperades koderna till en initial tematisering. I fjärde fasen kontrollerades den initiala tematiseringen mot noteringarna i första fasen och koderna i andra fasen för att se om tematiseringen representerade datan väl. I denna fas gjordes justeringar och omarbetningar för att säkerställa att de initialt framtagna teman gick att relatera till varandra och till studiens frågeställningar. I femte fasen förfinades teman genom en pågående analys. Detta ledde fram till att tre slutliga teman definierades och namngavs. I sjätte och sista fasen presenterades empirin indelat för varje tema och delanalyser gjordes med koppling till det teoretiska ramverket. Slutligen gjordes en slutanalys där de tre delanalyserna sammankopplades. Slutanalysen hade tydlig koppling till forskningsfrågan och låg till grund för studiens slutsats (Braun & Clarke, 2006).

3.4 Trovärdighet

För bedöma studiens trovärdighet och datakvalitet används olika kvalitetskriterier; *tillförlitlighet och pålitlighet, överförbarhet* och *bekräftelsebarhet.*

3.4.1 Tillförlitlighet och pålitlighet

I kvalitativ forskning är forskarens roll väsentlig, både i datainsamlingen och i analysen (Denscombe, 2018). Forskaren anses vara det viktigaste mätinstrumentet där bakgrund och värderingar tenderar att påverka processen. Forskningsprocessen behöver därför vara möjlig att granska. Av den anledningen redogörs studiens metod, analys och de beslut som tas under studiens gång. Intervjun är kärnan i datainsamlingen vilket gör att intervjuguiden blir viktig för att visa öppenhet och transparens (Wide & Hakeberg, 2021).

3.4.2 Överförbarhet

Forskarnas nära involvering med insamling och hantering av data i kvalitativa studier gör det svårt att upprepa studien till fullo. Dessutom tenderar småskaliga studier även att vara svåra att dra generaliserbara slutsatser från. För att bemöta dessa svårigheter har transparens och öppenhet bibehållits för de val som tagits. Slutsatserna från studien är inte generaliserbara i sin helhet, istället beskrivs ett specifikt område, svenska elitfotbollsklubbar, där slutsatserna kan komma att användas i liknande studier med liknande förutsättningar och förhållanden (Denscombe, 2018).

3.4.3 Bekräftelsebarhet

Bekräftelsebarhet handlar om i vilken mån det går att producera data på ett objektivt sätt, som således är opåverkad av forskarna som genomför studien. Kvalitativa data är alltid en produkt av en tolkningsprocess, den produceras genom att den tolkas och används av forskaren. Detta leder till att frågor om forskarens inblandning ställs, och huruvida det är möjligt att ha ett öppet sinne och kunna överväga alternativa förklaringar avseende data. För att fastställa att fynden är härledda från empirin kräver det att studien redogör för hur slutsatser och tolkningar uppstått genom valet av tematisk analys (Nowell et al., 2017)

3.5 Etik

Denna studie har utgått från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer i syfte att ge vägledning vid planeringen av arbetet och normer för förhållandet mellan forskarna och respondenterna. Det finns fyra huvudkrav att förhålla sig till som en del i att skydda individerna som ställt upp i studien (Vetenskapsrådet, 2002).

Det första kravet kallas för informationskravet och belyser vikten av att informera de som deltar i forskningen om studiens syfte. Detta togs i beaktning när mailförfrågan skickades ut, samt i den vidare kontakten med respondenterna. I mailförfrågan gavs förhandsinformation som tydliggjorde studiens syfte och hur genomförandet skulle gå till. Vidare framgick det att deltagande var frivilligt och att insamlad data enbart används i forskningens syfte. Respondenterna gavs sedermera möjlighet att ta del av intervjumaterial samt färdig studie (Vetenskapsrådet, 2002).

Det andra kravet kallas samtyckeskravet och förklarar att deltagarna i forskningen har egen rätt att bestämma över sin medverkan. Samtycke gavs från samtliga respondenter dels i den initiala mailkontakten, samt även muntligen vid intervjutillfällena. De gavs även möjlighet att avbryta sitt deltagande utan att det medför negativa följder (Vetenskapsrådet, 2002).

Det tredje kravet kallas konfidentialitetskravet och tar upp att uppgifter om deltagarna i forskningen ska ges möjlighet till konfidentialitet och att personuppgifter ska förvaras på ett säkert sätt som gör att obehöriga inte kan ta del av dem. Samtliga deltagare gavs möjlighet till att vara anonyma, men då studien inte omfattar uppgifter som är etiskt känsliga var det inga respondenter som ville vara det. Således gav samtliga respondenter sitt samtycke till att delta i studien med namn och organisation. Varje intervjutillfälle spelades in för att kunna transkriberas i efterhand och ett förtydligande gavs att allt inspelat material bara skulle användas till studien och efter slutförande raderas. Detta gav respondenterna sitt samtycke till (Vetenskapsrådet, 2002).

Det fjärde och sista kravet kallas nyttjandekravet och behandlar att uppgifter som insamlas för studien endast får användas i forskningsändamål. Det insamlade materialet från intervjuerna används bara till studien och raderas efter avslutat arbete, vilket också

förtydligades till respondenterna i både mailförfrågan och inför intervjutillfället (Vetenskapsrådet, 2002).

All behandling av personuppgifter måste följa de grundläggande principerna som anges i dataskyddsförordningen. Dessa principer berör att man bara får samla in personuppgifter för specifika och särskilt angivna ändamål, ser till att personuppgifterna är riktiga, raderar personuppgifterna när de inte längre behövs samt skyddar personuppgifterna så att inte obehöriga får tillgång till dem (Integritetsskyddsmyndigheten, 2024a). Det som för denna studie klassas som personuppgifter är respondenternas namn samt ljudinspelningar från intervjuer (Integritetsskyddsmyndigheten, 2024b). Dessa principer efterlevs genom att personuppgifterna enbart används till studiens syfte. För att säkerställa att personuppgifterna blir riktiga har transkribering av intervjuerna gjorts. Detta har förtydligats för respondenterna samt att allt inspelat material efter slutförd studie kommer att raderas.

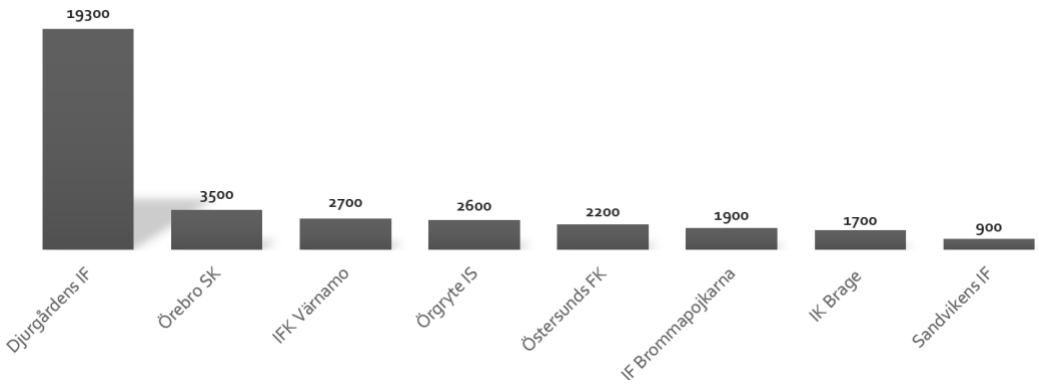
4. Empiri & analys

I detta kapitel ges inledningsvis en översikt och beskrivning av fotbollsklubbarna och studiens respondenter. Vidare presenteras den insamlade empirin. Analysen består av delanalyser utifrån en tematisering av fotbollsklubbarnas framgångsfaktorer, utmaningar och kommunikation. Delanalyserna leder till en slutanalys med utgångspunkt i de intressentgrupper denna studie valt att fokusera på. I slutanalysen appliceras intressentklassificeringsmodellen (Figur 5) för att utläsa vilka attribut av makt, angelägenhet och legitimitet som intressenterna har och utifrån det bedöma hur betydande de är för fotbollsklubbarna.

4.1 Översikt

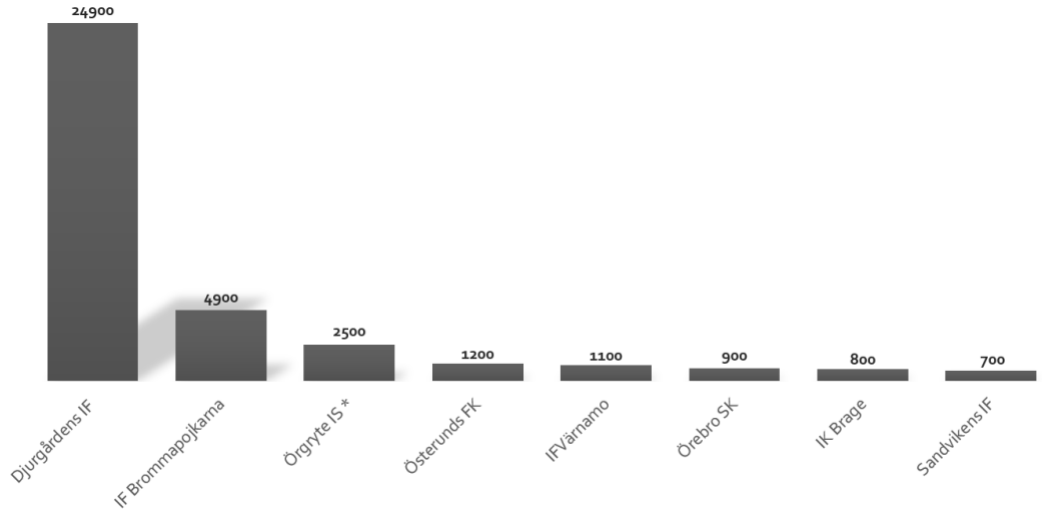
I denna del ges en översikt av storleksförhållandet mellan klubbarna i denna studie utifrån deras publiksnitt, antal medlemmar och nettoomsättning. Siffrorna är hämtade från SEF och klubbarnas hemsidor, årsredovisningar samt direktkontakt med klubbrepresentanter.

Tabell 3. Publiksnitt, 2023



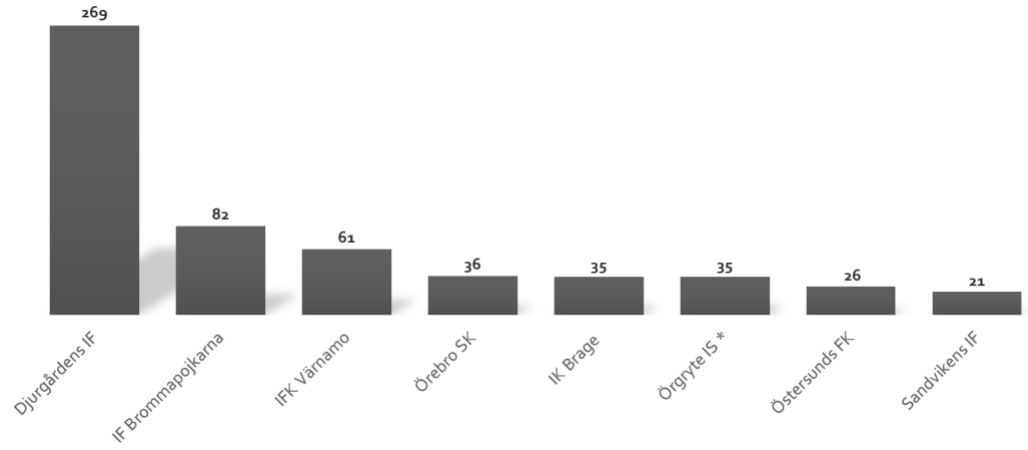
Tabell 4. Antal medlemmar, 2023

Örgrytes siffror är från 2022*



Tabell 5. Nettoomsättning i Mkr, 2023

Örgrytes siffror är från 2022*



4.2 Beskrivning av fotbollsklubbarna

Nedan beskrivs klubbarna som valt att medverka i denna studie, med en översiktlig genomgång av klubbarnas bakgrund, struktur, arena, nuvarande sportsliga situation och antal säsonger i Allsvenskan. Dessutom ges en överblick av respondenterna, där en roll- och arbetsbeskrivning ges. Informationen är tagen från respektive klubbs hemsida och årsredovisningar samt direktkontakt från respondenterna.

4.2.1 Djurgårdens IF

Djurgårdens IF (Djurgården) bildades år 1891 i Stockholm. Djurgården bedriver elitfotbollsverksamheten i Djurgårdens Elitfotboll AB som till 100% ägs av den ideella föreningen Djurgårdens IF Fotbollsförening. Djurgården spelar sina hemmamatcher på Tele2 Arena, med en kapacitet på ca 30 000 åskådare. Djurgården spelar år 2024 i Allsvenskan, och har gjort det sedan 2001. Totalt har Djurgården 69 allsvenska säsonger.

Djurgården kommer i studien att representeras av VD och klubbchef Henrik Berggren och framöver refereras till som Berggren. Berggren har varit i klubben i totalt 23 år, men i nuvarande roller i drygt 11 år. Han innehar två positioner, klubbchef i föreningen och VD över bolaget. Berggren beskriver att hans huvudsakliga arbetsuppgifter är att ha översikt över föreningen och att rapportera till styrelsen, hålla koll på ekonomi och att ha hand om personalfrågor.

4.2.2 IK Brage

IK Brage (Brage) bildades år 1925 i Borlänge. Brage bedriver fotbollsverksamhet som ideell förening. Brage spelar sina hemmamatcher på Borlänge Energi Arena, med en kapacitet på ca 6 500 åskådare. Brage spelar år 2024 i Superettan, och har gjort det sedan uppflyttningen 2018. Totalt har Brage 18 allsvenska säsonger.

Brage kommer i studien att representeras av klubbchef Magnus Olsson och framöver refereras till som Olsson. Olsson har varit i klubben i drygt sju år i nuvarande roll och ett år innan det då han delade uppdraget. Huvudsakliga arbetsuppgifter beskriver Olsson som att övergripande arbeta strategiskt utifrån styrelsens riktlinjer, samtidigt som det i praktiken även blir mer varierat och “här och nu” i den dagliga verksamheten.

4.2.3 IF Brommapojkarna

IF Brommapojkarna (BP) bildades år 1942 i Stockholm. BP bedriver fotbollsverksamhet som ideell förening. BP spelar sina hemmamatcher på Grimsta IP, med en kapacitet på ca 7 000 åskådare. BP spelar år 2024 i Allsvenskan, och har gjort det sedan 2023. Totalt har BP 8 allsvenska säsonger.

BP kommer i studien att representeras av klubbdirektör Peter Kleve och framöver refereras till som Kleve. Kleve har varit i BP två år i nuvarande roll och har tidigare 20 års erfarenhet från liknande uppdrag i Hammarby IF och Täby FK. Huvudsakliga arbetsuppgifter beskriver Kleve som att ha översikt över ekonomi, strategi och personalfrågor och likställer rollen med att vara VD i ett företag.

4.2.4 IFK Värnamo

IFK Värnamo (Värnamo) bildades år 1912 i Värnamo. Värnamo bedriver fotbollsverksamhet som ideell förening. Värnamo spelar sina hemmamatcher på Finnvedsvallen, med en kapacitet på ca 5 000 åskådare. Värnamo spelar år 2024 i Allsvenskan, och har gjort det sedan 2022. Totalt har Värnamo två Allsvenska säsonger

Värnamo kommer i studien att representeras av klubbchef Lisa Lidén och framöver refereras till som Lidén. Lidén har haft nuvarande roll i ett och ett halvt år, och var tre år innan det i Värnamos styrelse. Huvudsakliga arbetsuppgifter beskriver Lidén är att se till att alla delar inom klubben fungerar, samt att det på vardaglig basis är att vara “allt i allo”.

4.2.5 Sandvikens IF

Sandvikens IF (Sandviken) bildades år 1918 i Sandviken. Sandviken bedriver fotbollsverksamhet som ideell förening. Sandviken spelar sina hemmamatcher på Jernvallen, med en kapacitet på ca 7 000 åskådare. Sandviken spelar år 2024 i Superettan, och har gjort det sedan uppflyttningen 2023. Totalt har Sandviken 21 allsvenska säsonger.

Sandviken kommer i studien att representeras av klubbchef Anders Eriksson och framöver refereras till som Eriksson. Eriksson har haft nuvarande roll sedan 2013 och har innan dess varit verksam inom den privata sektorn i Sandviken. Huvudsakliga arbetsuppgifter beskriver Eriksson som att arbeta med föreningsutveckling, långsiktighet och intäkter.

4.2.6 Örebro SK

Örebro SK (Örebro) bildades år 1908 i Örebro. Örebro bedriver elitfotbollsverksamhet i Örebro Elitfotboll AB vars majoritetsägare är Örebro Sportklubb Fotbollsklubb. Klubben spelar sina hemmamatcher på Behrn Arena, med en kapacitet på ca 12 500 åskådare. Örebro

spelar år 2024 i Superettan, och har gjort det sedan nedflyttningen 2022. Totalt har Örebro 53 allsvenska säsonger.

Örebro kommer i studien att representeras av VD och klubbchef Jonas Lindegren och framöver refereras till som Lindegren. Lindegren innehar två positioner, dels klubbchef i föreningen, dels VD över bolaget. Lindegren har haft nuvarande roller i ett och ett halvt år, och har tidigare en bakgrund inom näringslivet. Huvudsakliga arbetsuppgifter beskriver Lindegren som att leda organisationen ovanför sporten men att det blir mycket "hands on" i det dagliga arbetet.

4.2.7 Örgryte IS

Örgryte IS (Örgryte) bildades år 1887 i Göteborg. Örgryte bedriver fotbollsverksamhet som ideell förening. Örgryte spelar sina hemmamatcher på Gamla Ullevi, med en kapacitet på ca 18 500 åskådare. Örgryte spelar år 2024 i Superettan, och har gjort det sedan uppflyttningen 2016. Totalt har Örgryte 56 allsvenska säsonger.

Örgryte kommer i studien att representeras av operativ chef Jozo Matovac och framöver refereras till som Matovac. Matovac har haft nuvarande roll sedan årsskiftet och kommer senast från Önnereds Handbollsklubb där han var marknadsansvarig. Inom fotbollen har han tidigare haft styrelse- och marknadsuppdrag men framförallt en lång elitkarriär inom fotbollen. Huvudsakliga arbetsuppgifter beskriver Matovac som att ha ansvar över evenemang, marknad, kommunikation och personal.

4.2.8 Östersunds FK

Östersunds FK bildades år 1996 i Östersund. Östersunds elitlag ägs av Östersunds FK Elitfotboll AB. Bolaget bedriver sportslig och kommersiell verksamhet kopplat till A-laget. All övrig verksamhet ingår i den ideella föreningen Östersunds FK som är bolagets majoritetsägare. Östersund spelar sina hemmamatcher på Jämtkraft Arena, med en kapacitet på ca 8 500 åskådare. Östersund spelar år 2024 i Superettan, och har gjort det sedan nedflyttningen 2022. Totalt har Östersund 6 allsvenska säsonger.

Östersund kommer i studien att representeras av VD och klubbchef Peja Lindholm och framöver refereras till som Lindholm. Lindholm har haft nuvarande roller sedan januari 2023

och innan dess en lång elitkarriär inom curling som spelare, förbundskapten och sportchef. Lindholm innehar två positioner, dels klubbchef i föreningen, dels VD över bolaget. Huvudsakliga arbetsuppgifter beskriver Lindholm som att långsiktigt bygga upp klubben med ett fokus på ekonomi.

4.4 Framgångsfaktorer

4.4.1 Empiri

Efter genomförda intervjuer har det i den insamlade empirin gått att identifiera olika *framgångsfaktorer* som i vissa fall är unika för en klubb och i andra fall är gemensamma. Empirin visar att olika intressenter påverkar klubben i varierande grad. Samtliga respondenter betonar vikten av att aktivt arbeta för att tillgodose intressenterna för att klubben ska nå framgång och växa. Detta belyser Berggren genom att säga *"just intressenthanteringen är helt avgörande för att vi har nått de framgångarna i Djurgården."*

Flera respondenter nämner olika fördelar kopplat till supportrar och medlemmar. Beroende på vilka förutsättningar klubbarna har kan dessa fördelar te sig olika. För de fotbollsklubbar med färre supportrar tar respondenterna upp att de utsätts för mindre press och således behöver förhålla sig till färre krav och behov, vilket ses som en fördel i det strategiska arbetet. En del i det grundas i att fotbollsklubbar inte behöver förankra besluten på samma sätt och därmed kan ta snabbare beslut och arbeta mer långsiktigt.

> *En fördel för BP kontra stora klubbar är att man kan ta snabbare beslut. I de stora klubbarna så behöver man verkligen förankra alla saker. Det är längre beslutsfattande. I BP som jag upplever det nu, om jag är överens med sportchef, då kör vi! Vi behöver inte ha möten i tre månader om det. Det är en jävla fördel. (*Kleve, 2024*)*

Detta är något som även Lidén och Matovac nämner. Matovac menar att supportrarna kan vara missnöjda om det inte går bra sportsligt, men belyser att det inte råder påtryckningar utan snarare en gemensam önskan om sportslig framgång för Örgryte.
Lidén är tydlig med att supportrarna ger ett enormt stöd och att det inte finns några direkta krav från deras sida som påverkar dem i styrningen av Värnamo.

I relation till samhället tar flera respondenter upp sin sociala verksamhet och vikten av att vara en god samhällsaktör. De menar vidare att detta arbete kan ge positiva effekter och stärka relationerna till deras intressenter. Eriksson nämner att Sandviken har en stor social verksamhet, *Framsteget*, som är som en helt egen del av föreningen. Detta har givit goda följder då det attraherat många sponsorer, samt även stärkt partnerskapet med befintliga partners. Eriksson menar att företag idag gärna sponsrar idrotten och att en del i det är att det levereras siffror på hur föreningen påverkar i samhället.
Även Kleve är inne på hur BP arbetar med samhällsfrågor och nämner att de haft ett projekt med Stockholms stad där BP bland annat anordnat nattfotboll och besökt skolor, och att de för inledande samtal om att starta upp samarbetet igen. Han vill dock poängtera att den viktigaste samhällsinsatsen som idrottsklubbar gör ligger i kärnverksamheten, att ha en bra verksamhet för barn att komma in i föreningslivet och idrotta och röra på sig. "*Här måste vi i svensk fotboll våga visa vad kärnverksamheten gör för samhällsnytta.*" (Kleve, 2024). BP har 4000 barn och ungdomsspelare i sin verksamhet och Kleve menar att det är det som tilltalar sponsorer. Sponsorerna vill stötta och se till att ungdomsverksamheten mår bra.
Lindegren berättar att Örebro i sitt strategidokument tagit fram ett område som kallas *Mer än fotboll* som handlar om att bli en mer aktiv part i samhället, prata om sociala hållbarhetsfrågor och att med sitt starka klubbmärke i staden kunna hjälpa till och bidra till skolor, ålderdomshem och socialt utsatta områden. Detta kan utöver att göra gott även ge positiva effekter i form av att bygga klubbmärket och långsiktigt få fler att följa Örebro. De har även ingått ett samarbete med kommunen där Örebro utför sociala insatser och samtidigt får ner hyran på sin arena.

Relationen till klubbarnas sponsorer lyfts återkommande som viktig och central. Detta belyser Lidén genom att berätta att Värnamos sponsorer är helt avgörande för klubben. Det är både stora och små företag, som är otroligt lojala och som hjälper till på alla sätt. Hon menar vidare att Värnamo i förhållande till sin storlek är en av de klubbar som har flest sponsorer. Detta kopplar hon till Gnosjöandan som präglas av flit och företagsamhet och som gör att det i Gnosjöregionen finns väldigt många stora företag. Partnerintäkterna utgör en stor del av Värnamos intäkter, vilket gör det viktigt att kontinuerligt vårda relationen till sina partners.
Även Lindegren menar att det är viktigt att ta hand om sina partners och att verkligen se till att leverera det man kommit överens om. Örebro är noga med att det ska bygga på ett samarbete där deras partners ska känna att de har nytta av Örebro även om det inte alltid går bra sportsligt. Ett led i det har varit att bygga upp ett affärsnätverk som är stadens största.

Detta lockar även företag som inte är intresserade av det som händer på fotbollsplan. Örebros partners kan därför grovt sorteras som en grupp som är väldigt intresserade av fotbollen och klubben och en grupp som är mer intresserad av nätverket och kontakter med andra företag. I arbetet mot sina partners är det därför viktigt att hitta en balans i de aktiviteter man utför. Man arrangerar både aktiviteter med tydlig koppling till sporten, men även aktiviteter som mer handlar om affärsnytta. När Örebro ingår samarbete är det viktigt att ta reda på vilka förväntningar företagen har.

> *Vi måste verkligen ha den där balansen och ha väldigt god koll på vad respektive företag har för förväntningar. Vi behöver följa upp det så att man är nöjda med utkomsten också. Framförallt med nya partners som man inte har lika lång relation till. Det är jätteviktigt att följa upp så att man delar samma bild.* (Lindegren, 2024)

Berggren nämner att Djurgården har haft 10 starka år med en positiv trend. De har vunnit titlar, ökat sin publik och sina kommersiella intäkter och i detta skapat sig en stabil ekonomi. Berggren menar att hanteringen av intressenter har varit helt avgörande under dessa år. Han nämner vidare att Djurgårdens kansli är helt avgörande för klubben och att de under denna period har kunnat växa kraftigt.

> *Det är klart att personalfrågorna är helt avgörande för att vi ska lyckas. Motorn i våra verksamheter är våra kanslier. Utan dem så kommer det inte att funka. Det kan funka ett litet tag, men efter ett tag så drar man inte in tillräckligt mycket pengar, man håller inte reda på allt, man kan inte arrangera matcher för 30 000 människor, hålla reda på polis och supportrar och myndigheter och förbund och allt vad det är. Så kanslierna är helt avgörande och det är därför de har vuxit ganska kraftigt också den senaste tioårsperioden.* (Berggren, 2024)

Detta är en faktor som även Eriksson nämner. Sandviken har inför i år tagit steget upp till Superettan och blir därför en del av elitfotbollen. Enligt Eriksson innebär det en stor omställning och de har därför varit noggranna med att förbereda sig under lång tid för att vara redo.

> *Vi är en klubb som har valt att förbereda oss extremt länge och extremt noggrant för att gå upp i elitfotbollen. När jag började inför säsongen 2014 var vi fyra på kansliet och nu*

> *är vi 15. Vi har valt att bygga en organisation. För varje år vi har ökat våra intäkter så har vi investerat i organisationen. För när vi tar klivet upp sportsligt, då ska vi redan ha en organisation på plats så vi inte behöver börja där. Därför har vi varit extremt förberedda.* (Eriksson, 2024)

Det råder en samsyn hos samtliga respondenter i uppfattningen av SEF. Samarbetet klubbarna emellan fungerar bra och organisationen är proffsig och erbjuder stöd vid behov. Olsson berättar att Brage har en nästintill daglig kontakt i olika frågor som rör säkerhet, sport och kommunikation. "*Det är en professionell organisation, otroligt professionell*" (Olsson, 2024). Matovac som är ny i sin roll som operativ chef förklarar att han kunnat vända sig till SEF för rådgivning. Även Eriksson, som för första gången är med i SEF, berättar att man får mycket hjälp och stöd.

Berggren nämner att en viktig faktor som SEF bidrar med är att dra in pengar genom att förhandla fram centrala avtal. Det handlar om ligans TV-rättigheter som ger 550 miljoner om året och avtal med ligans huvudsponsor Unibet som ger ungefär 150 miljoner om året som elitklubbarna får ta del av. Han nämner även att de hjälper svensk fotboll att driva den tekniska utvecklingen framåt och att det går att hitta stordriftsfördelar. Berggren förklarar att det blir för kostsamt för varje enskild klubb att på egen hand ta fram nya lösningar, som exempelvis uppbyggnad av informationskanaler och biljettsystem. Berggren beskriver att klubbarna inte konkurrerar på samma sätt utanför planen. *"Hejar man på Hammarby eller AIK, då köper man inte Djurgårdens souvenirer [...] vi tjänar på att samarbeta för att svensk fotboll ska växa."* (Berggren, 2024). Bilden att klubbarna samarbetar för svensk fotbolls bästa, genom och med hjälp av SEF, delar fler respondenter.

> *SEF är ju inget annat än klubbarnas klubb egentligen. Det är ju vi klubbar som är SEF. [...] Det är också väldigt tydligt att vi samarbetar för svensk fotbolls bästa. Vi är konkurrenter på planen, men utanför så hjälps vi åt för att göra det bästa för svensk fotboll.* (Lindegren, 2024)

Lindholm berättar att han blev förvånad över hur bra samarbetet klubbarna emellan fungerar. Han menar vidare att klubbarna samarbetar för att höja attraktionen för Allsvenskan och Superettan och att klubbarna utanför planen ska samarbeta. Respondenterna menar att man har en tätare kontakt med SEF än med Svenska Fotbollsförbundet. Kontakten med förbundet

sker främst fysiskt i form av årsmötet, och i övrigt har man regler och bestämmelser att förhålla sig till. Kontakten med Svenska Fotbollsförbundet sker främst indirekt genom SEF.

4.4.2 Delanalys

Flera respondenter resonerar kring att avsaknaden av yttre tryck från supportrar och medlemmar ger klubben en arbetsro som är nödvändig för att kunna ta snabba beslut och arbeta långsiktigt. Detta indikerar att deras påverkan på klubbarnas dagliga verksamhet är begränsad, även om denna intressentgrupp har makt att påverka klubbarnas övergripande styrning på årsmöten (Junghagen, 2018). Supportrarna och medlemmarna är trots att de inte ställer tydliga krav ändå viktiga för dessa klubbar att förhålla sig till, då de har en stöttande roll (Senaux, 2008)

Flera respondenter betonar vikten av att organisatoriskt ge sig själva möjligheten att framgångsrikt kunna arbeta med alla sina intressenter. Berggren och Eriksson nämner vikten av att prioritera uppbyggnaden av klubbarnas organisationer och kanslier. Genom att göra detta kan man för varje år öka sina intäkter och ytterligare återinvestera i verksamheten för att på så vis kontinuerligt växa och ge sig själva goda förutsättningar att vara framgångsrika både på och utanför planen. Berggren nämner att intressenthanteringen har varit helt avgörande för Djurgårdens framgångar. Detta går i linje med Miragaia et al. (2014) som menar att organisationer är beroende av relationen till sina intressenter. Styrande inom fotbollsklubbar behöver således ha sina intressenter i åtanke då de påverkar organisationens resultat.

I relationen till samhället var vikten av ett ökat samhällsansvar återkommande hos respondenterna. Klubbarnas sociala verksamheter kan vara ett sätt att skapa konkurrensfördelar. Detta visar sig i att klubbarna bland annat attraherar fler sponsorer eller ges lägre hyror från kommunen. Det gör att klubbarnas övergripande prestationer påverkas positivt och att relationerna till deras intressenter stärks (Junghagen, 2018). Genom sitt arbete kan de även legitimera sig själva, genom att visa att de är en god samhällsaktör och att de är värdefulla (Fifka & Jäger, 2020)

Sponsorerna visar sig återkommande, i respondenternas svar, vara viktiga för fotbollsklubbarna. Lidén menar att de är helt avgörande för Värnamo och står för en stor del av de totala intäkterna. Samarbetet blir ett utbyte mellan Värnamo och sponsrande företag,

där företaget betalar för bland annat reklammöjligheter (Naidenova et al., 2016). Ur ett ekonomiskt perspektiv blir därför denna intressentgrupp en av de viktigaste för fotbollsklubbar då sponsorintäkterna utgör en stor del av de totala intäkterna. Lindegren belyser att Örebro är noga med att leverera vad man kommit överens om, och understryker att båda parter ska känna att det är ett gynnsamt samarbete. Lindegren förklarar att det kräver en balans i vilka aktiviteter man arrangerar eftersom sponsorerna har olika intressen. Det är därför viktigt att när man ingår ett samarbete ta reda på vilka förväntningar som sponsrande företag har (Junghagen 2018).

Respondenterna belyser att klubbarna har en god relation till SEF och i förlängningen till varandra då alla elitklubbar är en del av organisationen. Senaux (2008) tar upp att förbundet och ligaorganisationers främsta roll är att organisera tävlingar och styra spelregler och administrativa regler. De garanterar att dessa regler efterlevs genom regelbundna kontroller. Detta stämmer främst överens med respondenternas bild av SvFF. Klubbarnas kontakt gentemot denna organisation sker främst på årsmötet, i övrigt sker den i högre utsträckning indirekt genom SEF. SvFF har regler och bestämmelser som klubbarna behöver förhålla sig till. I relationen till SEF tillkommer ytterligare en aspekt som Senaux (2008) inte belyser. Detta är den samordnande funktion som SEF har. Genom att koordinera klubbarna försöker man driva svensk fotbolls utveckling framåt. Även om SEF inte styr klubbarna i den dagliga verksamheten, kan det ändå ses som att de aktivt engagerar sig i hur klubbarna mer generellt bör styras för att utvecklas i rätt riktning. Utöver detta bidrar SEF till stora delar av klubbarnas intäkter då de har ansvar för att förhandla fram centrala avtal. Detta står i kontrast till det Senaux (2008) menar, att dess främsta uppgift är att utöva makt i form av bestämmelser och regelbundna kontroller snarare än att engagera sig i hur klubbarna styrs.

4.5 Utmaningar

4.5.1 Empiri

Ytterligare ett tema som identifierades var klubbarnas *utmaningar*. Detta återspeglades i respondenternas syn på att de som klubb behöver göra mer, bli mer attraktiva, och vara mer alerta. Samtidigt fanns det också utmaningar med att växa och bli en större aktör.

För de fotbollsklubbar med färre supportrar tar respondenterna upp att det vore önskvärt att få ett större engagemang. En viktig parameter för att få fler att engagera sig för fotbollsklubben är att bli stabilare sportsligt. Kleve förklarar utmaningen i att bygga upp ett större intresse för fotbollsklubben.

> *Jag tror BP har legat i samma serie två eller tre gånger de senaste 20 åren. Så man har åkt jojo mycket. Det är största skälet till varför det inte finns några stora supportrar kring BP som förening [...] går man upp ett år och sen åker ur, då är det inte så många som börjar följa en. Det är skälet till att de är så få. (*Kleve, 2024)

För fotbollsklubbar med dessa förutsättningar blir konsekvenserna att intäkterna från supportrarna minskar, vilket flera respondenter anser är en utmaning. Detta gör att dessa fotbollsklubbar behöver hitta alternativa intäktsmöjligheter. Kleve lyfter exempelvis föreningens ungdoms- och akademiverksamhet som kontinuerligt levererar talanger som ger stora transfersummor. Han menar även att det är denna del av verksamheten som gör BP attraktiv för sponsorer.

Berggren ställs inför annorlunda utmaningar i relation till sina supportrar. Han tar som exempel upp att om det är 25 000 på en hemmamatch på Tele2 Arena. Då är det främst de 5000 personer som står på kortsidan som Djurgården når ut till. Han menar att Djurgården kan utvecklas genom att bredda sitt sätt att kommunicera för att även kunna nå ut till resten av publiken.

Matovac och Olsson berättar att de har goda relationer till lokalmedia, men att både Örgryte och Brage önskar mer mediabevakning. Olsson nämner att mediabevakningen är lugn och att det kan bli sårbart om reportern som följer klubben är ledig eller sjuk.
Kleve berättar att liknande svårigheter kan finnas i BP, speciellt när fotbollsklubben inte spelade i Allsvenskan. "*Om man ser på media och BP, när man ligger i Superettan så försöker man alltid locka till sig lokalmedia, vilket är helt iskallt. Det är noll. [...] Så det är skitsvårt i Stockholm att få lokalmedia att skriva."* (Kleve, 2024)

Han berättar vidare att mediaintresset exploderade när man tog steget upp i Allsvenskan. BP har i grunden svårt att konkurrera med AIK, Djurgården och Hammarby om mediaintresset i Stockholm, men kan ändå uppleva liknande saker som de klubbarna. I relation till andra

jämnstora klubbar får de mer mediabevakning på grund av den geografiska positionen. Han förklarar att man som Stockholmsklubb utsätts för mer granskningar. Han belyser att det är medias roll och menar att man som klubb måste klara av det och att stå upp för sättet man arbetar på.
Berggren vittnar om att man som Stockholmsklubb kan utsättas för ett högt tryck från media. I stunder kan det hända att det är stor press på en spelare eller ledare och då gäller det för klubben att vara smart och kunna skydda och stötta individen. Lindegren berättar att Örebro har en nära relation till lokalmedia och de är på varje träning och rapporterar. Klubben har framfört åsikter kring hur de väljer att rapportera om träningarna och lagets taktik i detalj. Lindegren menar att risken finns att motståndarna kan anpassa sitt spel och att det blir som att de har en scout på träning. Där fördes en diskussion inför säsongen kring hur och vad de ska rapportera om, men det råder ingen riktig samsyn i frågan.

Inga klubbar i denna studie äger sin arena, utan den ägs och drivs av kommunen. Denna dialog beskriver samtliga respondenter som utmanande. Olsson är tydlig med att kommunen och Brage har olika syn och värderar saker olika där han behöver stå på sig för att få kommunen att tycka mer som Brage. Han menar att det har blivit bättre de senaste åren men att det fortfarande finns en svårighet i den kommunala dialogen i frågor kopplat kring elitverksamheten, träningsanläggning och arenafrågor.
Matovac stärker det Olsson tar upp och berättar att Örgryte har utmaningar i dialogen med kommunen kopplat till arenafrågor och evenemangsfrågor. "*Staden har sitt sätt att se på det, och vi har vårt, det saknas en samsyn*". (Matovac, 2024)
Lidén har en i grunden positiv bild av det kommunala samarbetet men är kritisk till kommunens prioriteringar av Värnamos möjligheter att anordna godkända evenemang. Hon menar att enheten som ansvarar för anläggningens underlag brister, samtidigt som kommunen eventuellt planerar för att flytta fram planerna på att bygga en ny arena. Lidén är tydlig med vad det hade kunnat få för följder för Värnamo.

> *Där hade vi ju en storm förra året då det plötsligt var någon politiker som bestämde sig för att byggandet av den nya arenan skulle flyttas fram. Och då förstod man nog inte att man skickar ut oss ur Allsvenskan.* (Liden, 2024)

Lindholm förklarar att Östersunds kommun är en bra idrottskommun, med längd- och skidskyttelandslag och att det utöver Östersund finns tre till elitklubbar i ishockey och basket.

Det kan därför vara svårt för kommunen att stötta allt, men han hade ändå önskat en bättre stöttning från kommunen. Han menar även att dialogen är bra men att det ibland kan gå trögt. *"En idrottsförening behöver ta snabba beslut och vändningar, så fungerar inte myndigheter"* (Lindholm, 2024). Berggren berättar att även Djurgården har utmaningar i dialogen med kommunen. När Djurgården diskuterar frågor kopplat till deras hemmaarena Tele2 Arena förs den dialogen med Stockholm Live som är ett företag som kommunen har upphandlat till att driva arenan. Han menar att dialogen kring ungdomsfotbollen är lättare att föra med kommunen, men att det saknas en riktig motpart i frågor kopplat till elitfotboll. Det finns ett behov av att kunna föra en dialog direkt med kommunen, eftersom det är de som ytterst bestämmer. Det är något som klubben håller på att diskutera för att hitta ett bättre sätt att kommunicera med kommunen.

Samtliga respondenter berättar om att SEF har en mängd krav man behöver förhålla sig till. Eriksson berättar om omställningen av att bli en del av elitfotbollen och för första gången vara en del av SEF. Han förklarar att klubbarna får ta del av pengar från de centrala tv-rättigheterna och sponsoravtalen. Eftersom det rör sig om mycket pengar tillkommer det även mycket krav att förhålla sig till. *"Det är inte ett A4, det är en bok, så det är bara att nöta in allt som står [...] sköter man sig inte får man väldigt dryga böter eftersom det är så pass mycket pengar involverat"* (Eriksson, 2024).
Örebro och ÖFK som båda åkte ner från Allsvenskan till Superettan i närtid belyser svårigheterna när de centrala intäkterna minskar. Lindegren säger att kansliet är ungefär hälften så stort nu jämfört med när de var i Allsvenskan. "*Man är ännu mer beroende av partnerintäkter nu än tidigare, eftersom de centrala medlen går ner jättemycket, jämfört med de goda ekonomiska tiderna i Allsvenskan* " (Lindegren, 2024). Lindholm understryker också att nedflyttningen påverkat organisationen där 17 heltidsanställda på kansliet idag är tre. Denna förändring har medfört konsekvenser och att det kan vara svårt för kansliet att hinna med allt som ska göras.

Flertalet respondenter berättar om olika utmaningar kopplat till sponsorer. Klubbarna behöver dels arbeta med att få in nya, samtidigt som de måste tillgodose nuvarande. Olsson berättar att Brage vill bygga upp ett nätverk där sponsorerna på ett tydligare sätt ska kunna göra affärer med varandra. Han menar vidare att det är något som tar tid och att det finns utmaningar. "*Vi har ju lite problem med att vi har en gammal arena utan faciliteter här på plats. Så vi får ju trolla lite grann med knäna med vad vi kan göra överlag"* (Olsson, 2024).

Eriksson menar att Sandviken är duktiga i arbetet mot sina partners, men att de samtidigt skulle behöva få in fler resurser på marknadssidan för att kunna få in fler partners. Lindholm berättar att Östersund arbetar för att hitta nya sponsorer efter att många sponsorer hoppade av samarbeten då de inte ville förknippas med tidigare domstolsärenden. En viktig del i det är att kommunicera Östersunds resa framåt. Han menar också att det är centralt att vårda relationen till nuvarande sponsorer. Han belyser att utmaningen ligger i att kansliet kan ha svårt att hinna med. Det är ett prioriterat område och stor vikt läggs vid kundvård och att se till att man lever upp till alla åtaganden man har.

4.5.2 Delanalys

Flera respondenter förklarar att de vill attrahera fler supportrar som följer och intresserar sig för klubben. Detta förklaras i att ett större intresse genererar mer intäkter till fotbollsklubbarna. Eftersom supportrarna inte bidrar med intäkter som är avgörande för fotbollsklubbarnas överlevnad går det att anta att klubbarna i mindre utsträckning är beroende av denna intressent (Mitchell et al. 1997). För dessa klubbar blir det viktigt att även hitta andra intäktskällor för att konkurrera sportsligt och nå långsiktig framgång (De Heij et al., 2006). Kleve menar att det är BP:s framgångsrika ungdomsverksamhet som genererar stora intäkter och är BP:s sätt att långsiktigt konkurrera sportsligt. Denna del av verksamheten är också den främsta anledningen till klubbens sponsoravtal, vilket skiljer sig från Senaux (2008) som menar att det är supportrarna som främst attraherar sponsorer.

Ytterligare en intressent som flera respondenter har en komplex relation till är media. En återkommande syn på relationen till media är att klubbarna i de mindre städerna får för lite mediabevakning. Olsson förklarar att det finns en reporter som följer klubben, vilket gör bevakningen sårbar ifall den personen är borta. Liknande resonemang har flera respondenter vilket gör att klubbarna går miste om exponering, en exponering som Junghagen (2018) menar bidrar till positiva effekter kopplat till klubbarnas varumärkeskapital. Dessutom försvinner eventuella intäkter som ett ökat intresse skulle inbringa. Media kräver alltså ingen direkt uppmärksamhet för dessa klubbar utan ses snarare som en intressent de vill ha mer involvering med.

Andra respondenter förhåller sig till media annorlunda då media kan ha en påverkan på klubbarna. Respondenterna från Stockholmsklubbarna har liknande syn på den mediala

relationen. Kleve tar upp att media tenderar att granska BP, ofta i sammanhang som rör Stockholmsfotbollen, vilket kan påverka klubben. Detta går i likhet med Junghagen (2018) som menar att medias roll som opinionsbildare är en viktig aspekt. Dessutom gör BP:s geografiska position att klubben får mycket mediabevakning, vilket gör att media kräver uppmärksamhet. Berggren förklarar att individer inom organisationen kan påverkas av mediatrycket som kan uppstå, vilket gör att Djurgården också måste förhålla sig till media. Lindegren förklarar att Örebro i grunden har en god relation till media, men att en samsyn saknas kring rapporteringen från träningar. Media kan därför ha en påverkan på Örebros förutsättningar att nå sportsliga resultat.

Den kommunala relationen är respondenterna överens om, och beskriver den som utmanande gällande dialog och samsyn inom vissa specifika frågor. Respondenterna förklarar att kommunens prioriteringar och synen på vad som är viktigt skiljer sig från klubbarna. Detta berör främst anläggningarna som klubbarna är beroende av. Lidén förklarar att meningsskiljaktigheterna med kommunen riskerar att degradera Värnamo från Allsvenskan då arenafrågan är helt central för deras sportsliga förutsättningar. Senaux (2008) menar att kommunen är beroende av klubbarna och i viss mån maktlösa, då klubbarnas förutsättningar att bedriva sin verksamhet påverkar förtroendet för kommunen och den kommunala imagen. Detta skiljer sig från bilden som respondenterna ger som visar att kommunen har stor påverkan (Senaux, 2008).

Respondenterna beskriver att SEF har en mängd krav att följa för att inte få böter. Detta grundar sig bland annat i de centrala avtal som SEF förhandlar och som är betydande för klubbarnas förutsättningar att bedriva sin verksamhet. Detta visar att SEF har en finansiell makt som påverkar klubbarna och gör dem till en aktör som är viktig att förhålla sig till (Senaux, 2008).

En annan viktig ekonomisk intressent som flera respondenter återkommer till är sponsorerna. Genomgående beskrivs det som något klubbarna vill vidareutveckla, både kvalitativt med befintliga men även kvantitativt med nya. En utmaning som Lindholm lyfter är att ÖFK:s tidigare sponsorer hoppat av samarbetet när klubben förknippades med domstolsärenden, vilket går i likhet med Senaux (2008) som förklarar att det kan vara en konsekvens när klubbarna inte representerar en bild sponsorerna vill förknippas med.

4.6 Kommunikation

4.6.1 Empiri

I den insamlade empirin har *kommunikation* gått att identifiera som ytterligare ett tema. Detta tema bygger på det respondenterna har berättat om vikten av att vara tillgängliga och ha en god dialog med sina intressenter. Det handlar om att vara transparent och öppen och att ha tät kommunikation med sina olika intressentergrupper.

Vikten av att vara tillgänglig och att hålla sina medlemmar och supportrar informerade tar samtliga respondenter upp. Berggren nämner att Djurgården arbetar för att vara tillgängliga för sina supportrar.

> *Det handlar väldigt mycket om att vi är tillgängliga. Såklart. Jag tror att vi är väldigt tillgängliga. Det gäller att vara på matcherna [...] och vara ute på träningar någon gång i veckan och då går man runt och snackar med folk.. Så öppenheten är avgörande. Och det är inte alltid så lätt. För vi kan inte finnas överallt. Men vi försöker.* (Berggren, 2024)

Utöver att vara tillgängliga för supportrar i vardagen talar även Berggren om vikten av att informera och ha en tät kontakt. Trycket från supportrarna är att de vill ha information, vilket de också förtjänar. Djurgården har därför formella medlemsmöten. På dessa möten kan de informera sina medlemmar om läget i klubben, samt att medlemmarna får tillfälle att framföra sina åsikter och ställa frågor. Berggren menar att medlemmarna har full rätt att uttrycka sig och att det är en del av föreningsdemokratin som han är säker på att alla värnar om. Samtidigt menar han att det måste finnas någon form av grundtillit från medlemmarna till det ledningen gör. För att uppnå den tilliten kräver det en ödmjukhet och transparens hos ledningen.

> *I grunden är det en tillit till det vi gör. Vi gör ju fel ibland. Det blir fel värvning eller man fattar fel beslut i något enskilt ärende. Vi kan ju inte bara fatta dåliga beslut. Men om vi fattar de flesta beslut bra så finns det ändå någon sorts förståelse för att det ibland också*

kan bli fel beslut. Där tror jag att det är väldigt viktigt att vi är ödmjuka och förklarar. (Berggren, 2024)

Lidén tar upp att supporternas största behov är att känna sig som en del av klubben och att känna tillhörighet. För att tillmötesgå det är Värnamo väldigt öppna och har en tät kontakt med medlemmar och supportrar. Hon nämner att det är viktigt att medlemmar får information först, varför de är noggranna med att skicka informationsbrev vid stora händelser.
Eriksson menar att Sandviken har en väldigt bra kommunikation med sina supportrar och medlemmar. Genom att hela tiden hålla dem underrättade tror han även att klubben motverkar att de ska behöva styra sig efter dem. Eftersom de är öppna och håller supportrar och medlemmar informerade tror han att det är mindre risk att de kommer krav som de behöver förhålla sig till.
Lindholm menar att även Östersund har en tät dialog med sina medlemmar och supportrar. De har kontinuerliga möten där de ser hur de ligger till och hur de kan arbeta tillsammans. Han menar att det råder en samsyn och att de i grunden vill samma sak, vilket är att Östersund ska gå bra sportsligt och vinna fotbollsmatcher. Lindholm nämner att Östersund kommer från en utmanande bakgrund med domstolsärenden. *"Därför har jag bestämt mig för att jag ska vara transparent i alla lägen"* Lindholm arbetar hårt för att bygga upp Östersunds varumärke och trovärdighet. Relationen till supportrar och medlemmar är som ett led i det bättre än den varit på många år.
Lindegren tar upp att Örebros supportrar och medlemmar teoretiskt är ägare av klubben. Det är därför centralt att ha en god relation till dem. Örebro har de senaste åren tagit fram en ny strategiplan för klubben. I den processen har det varit viktigt att kommunicera vilken riktning man vill att klubben tar för att långsiktigt satsa på att bli framgångsrik och ta sig tillbaka till Allsvenskan.

Berggren menar att Djurgårdens partners inte har en tydlig kravställan mot klubben och att de inte är den mest stressande intressenten. Det är mindre press och tryck från dem och de påverkar inte Djurgården i styrningen av klubben. Det beror på att de ofta är väldigt lojala mot klubben. Han belyser att risken finns att de därför glöms bort, men betonar vikten av att hålla dem informerade. "*Det kan vara någon läktargrej eller något bråk i samband med en match. Det händer ju tyvärr någon gång om året. Eller om det är något annat som har hänt. Då är det viktigt att man pratar med sina huvudpartners" (*Berggren, 2024).

Kleve berättar att BP har få sponsorer men att relationen till dem man har är väldigt nära. Klubben har en tät dialog med sponsorerna. "*Vi kommunicerar kanske för mycket. Man vill få med dem på så mycket. Man vill tacka så mycket för det stödet de ger. Det finns en jättenära dialog."* (Kleve, 2024).
Eriksson nämner att Sandviken har en god relation till sina sponsorer och att Sandvikens marknadsansvariga lägger stor vikt vid just relationsbyggande. Det handlar om att ge partners och sponsorer mycket information om vad som händer i klubben. På så sätt känner sponsorerna att de är en del av klubben. Detta är något som lyfts fram av sponsorer att Sandviken gör bra. Det visar sig även i att väldigt få sponsorer lämnar klubben och att många av dem har varit med i 10 år.
Olsson tar upp att Brage har en tät kontakt med sina sponsorer. Han menar att de kan ha krav, men att det gäller sådana saker som är överenskomna i avtal när man ingår samarbete. Sponsorerna kan ha önskningar om att man ska arbeta hållbart, vilket gör att klubben ser över vad man kan göra för att förbättra de bitarna.

Lindholm berättar att Östersunds relation till media numera är bra. Historiskt var det en period då Östersund bojkottade den största lokaltidningen i Östersund för att de inte var nöjda med deras grävande journalistik.

> *Men det är för mig hål i huvudet. Media finns alltid där och man tjänar ingenting på att bojkotta intervjuer. Utan här ska vi bara möta dem. Och då historiskt om inte vi har varit transparenta så är det ju medias uppdrag att gräva fram. Så oavsett om man tycker om dem eller inte så ska man ge dem vad de behöver helt enkelt. Och så länge jag sitter här kommer vi aldrig bojkotta media.* (Lindholm, 2024)

Östersund har en daglig kommunikation med lokaltidningen då de bevakar varje träning och gör liveuppdateringar. Lindholm menar vidare att båda parter tjänar på relationen eftersom Östersund får exponering och tidningen får läsare.
Även Lindegren nämner att Örebro har en nära relation till lokaltidningen Närke Allehanda. De har en reporter på plats som direktrapporterar vad som sker på träning. Både Lindholm och Lindegren nämner att relationen bygger på en ömsesidig respekt och ett förtroende för varandra. Man har överenskommelser med tidningarna om att de kan få nyheter i förväg med motkravet att de inte går ut med det förrän klubbarna kommunicerat det i officiella kanaler. På så vis kan tidningarna vara först ut med nyheten. Lindegren belyser att medias roll är att

bevaka och att granska. Även om relationen är nära och de är öppna mot varandra är de inte alltid överens.

Berggren berättar att Djurgårdens relation till media är god och att de kommunicerar med media varje dag. Han menar att även om det inte är den mest älskvärda uppgiften att svara på journalister, så tjänar klubben på att de skriver om svensk fotboll i allmänhet eftersom det ökar intresset för sporten. Han nämner även Djurgårdens egna mediahus, som det absolut viktigaste, då det är så klubben får ut sin information. Det är helt avgörande för att locka nya supportrar och medlemmar som gillar klubben. På den fronten har Djurgården växt från att tidigare enbart ha haft en presschef, till att idag ha en media- och marknadsavdelning med åtta anställda. Utvecklingen har enligt Berggren gått spikrakt uppåt. Han belyser dock att det är viktigt att hitta en balans, eftersom det är viktigt att även extern media bevakar klubben. Detta är något som även Eriksson nämner. Han menar att klubbarna idag äger sin mediakommunikation på ett helt annat sätt än tidigare. Det är mer sällsynt att klubben kallar till presskonferens numera, istället kommunicerar klubben via sina egna kanaler och sedan plockar media från det. Eriksson säger dock att de värdesätter tillgängligheten till media genom att ha öppna träningar och att Sandvikens kommunikatör har en dialog med lokaltidningarna.

4.6.2 Delanalys

Respondenterna belyser vikten av att vara tillgängliga och att vårda relationen till supportrarna och medlemmarna. Detta visar sig i att de har en tät kontakt med dem där de, genom att vara öppna och transparenta, håller supportrarna informerade. Respondenternas förklaringar går i linje med Senaux (2008) som menar att det är viktigt för fotbollsklubbar att förhålla sig till supportrar och medlemmars åsikter. Ett naturligt sätt för klubbar att utbyta information och åsikter med denna intressentgrupp är att arrangera formella möten. Dessa möten gör att klubbar kan dra nytta av supportrarnas åsikter och det är även ett sätt för dem att kunna förutse och kontrollera supportrarnas reaktioner. Detta tar även Solberg och Mehus (2014) upp som menar att fotbollsklubbar borde ha en långsiktig strategi att stärka relationen till sina supportrar. Genom ett sådant relationsbyggande tenderar supportrarna att identifiera sig med klubben ännu mer vilket resulterar att de går på fler matcher. Detta stärks av både Lidén och Berggren. Berggren menar att supportrarna vill ha information och att det är en

avgörande faktor för att locka nya supportrar och medlemmar. Han menar vidare att det är viktigt att vara transparent för att bygga upp en tillit hos supportrarna. Lidén berättar att supportrarnas största behov är att känna sig som en del av klubben och att känna tillhörighet. Eftersom supportrarna kräver en tät och kontinuerlig kommunikation av klubbarna går det i likhet med Junghagen (2018) som menar att fotbollsklubbarnas dialog till supportrarna är viktig.

Sponsorernas främsta behov är att hållas informerade och deras kravställan gäller de åtaganden som står i avtal. Detta gör att sponsorernas påverkan på klubbarnas styrning blir begränsad. I sällsynta fall kan sponsorer hota med att dra sig ur samarbeten om händelser av negativ karaktär sker och som inte överrensstämmer med det företaget vill förmedla (Senaux, 2008). Berggren betonar vikten av att arbeta proaktivt om något sådant händer genom att hålla intressenterna informerade. Fotbollsklubbarna arbetar kontinuerligt med att hålla en tät och kontinuerlig dialog med sponsorerna för att stärka sina samarbeten.

Flera respondenters svar vittnar om att media är en viktig intressent för fotbollsklubbarna. Både Lindholm och Lindegren berättar att Östersund och Örebro har en god relation till media och att de har daglig kontakt med lokaltidningen som bevakar varje träning. Det är självklart för båda att vara tillmötesgående och öppna mot media då det är deras roll att bevaka. Detta ger i förlängningen, i likhet med det Junghagen (2018) säger, positiva effekter som att klubbarna får mer exponering.
Berggren säger att Djurgården kommunicerar med media varje dag. Även han menar att det finns positiva effekter att hämta av media, då svensk fotboll i allmänhet får ett ökat intresse. Berggren nämner att Djurgården har egna mediahus, som är det absolut viktigaste, då klubben genom dessa kanaler kan få ut information. Även Eriksson nämner denna aspekt, att klubbarna numera äger sin egen mediakommunikation på ett annat sätt än tidigare. Han belyser dock att Sandviken värdesätter att vara tillgängliga mot media genom att ha öppna träningar och en tät dialog med lokaltidningarna. Det Eriksson och Berggren nämner om klubbarnas egna mediaavdelningar överensstämmer med det Coakley och Pike (2014) menar i att denna utveckling inneburit en maktförskjutning från media till klubb, där klubbarna numera i högre utsträckning kan kontrollera narrativet genom sina egna informationskanaler. Det går därför att argumentera för att medias makt har minskat, även om de fortfarande påverkar klubbarna genom att de kan utföra granskningar och vara opinionsbildande.

4.7 Slutanalys

Utifrån analysen av fotbollsklubbarnas framgångsfaktorer, utmaningar och kommunikation finns underlag för att bedöma hur förhållandet ser ut mellan dem och deras intressenter. Genom att applicera intressentklassificeringsmodellen (Figur 5) går det att utläsa vilka attribut av makt, angelägenhet och legitimitet som intressenterna har och utifrån det bedöma hur betydande de är för fotbollsklubbarna. Nedan förs en diskussion av delanalyserna utifrån de fem valda intressentgrupperna denna studie valt att fokusera på.

Den första intressentgruppen är supportrar och medlemmar. Formellt har denna intressentgrupp makt då fotbollsklubbar i Sverige är medlemsägda, vilket innebär att det är medlemmarna som har makten att påverka klubbarna på årsmöten (Junghagen, 2018). Berggren nämner att det är medlemmarna som röstar fram en styrelse som sedan utser en ledning. Denna makt gäller således främst frågor kopplat till den övergripande styrningen av klubbarna. Medlemmarna och supportrarna innehar även legitimitet. Detta stärks av att respondenterna belyser att medlemmarna och supportrarna är stöttande och lojala, samt även det faktum att de formellt är ägare av fotbollsklubbarna (Mitchell et al., 1997). Denna intressentgrupp är även angelägna för fotbollsklubbarna. Enligt Mitchell et al. (1997) definieras angelägenhet utifrån den grad som ett krav kräver omedelbar uppmärksamhet. Kraven ska även vara tidskänsliga och kritiska för intressenten. Detta stärks av att supportrarna och medlemmarnas främsta krav är att klubbarna ska vara öppna och transparenta. Samtliga respondenter belyser vikten av att ha en tät och kontinuerlig kontakt med sina medlemmar och supportrar.

Medlemmarna och supportrarna är således av stor betydelse för fotbollsklubbarna då de har samtliga tre attribut av makt, legitimitet och angelägenhet. Att de är vitala gör att de är centrala för organisationen att erkänna och att ta hänsyn till (Mitchell et al., 1997). Detta stärks av att alla respondenter nämner att det är av stor vikt för klubbarna att vara tillgängliga och att ha en god relation med denna intressentgrupp. Det går att diskutera om det finns skillnader i hur vital denna intressentgrupp är för de olika klubbarna. För Djurgården som har 24 900 medlemmar och ett publiksnitt på 19 300 åskådare är denna intressentgrupp definitivt vital. I jämförelse med exempelvis BP som har ett publiksnitt på 1 900 åskådare bidrar Djurgårdens supportrar till en större del av Djurgårdens intäkter än vad BP:s supportrar gör. Detta är något Kleve benämner, då han menar att BP:s intäkter från supportrarna är

marginella och att deras viktigaste intäktskälla kommer från spelarförsäljningar sprunget ur deras framgångsrika ungdomsverksamhet. Utifrån detta går det att anta att BP är mindre beroende av sina supportrar än Djurgården. Detta i kombination med att BP:s supportrar ställer mindre krav på klubben gör att de torde ha mindre makt. Därför går det att argumentera för att supportrar till klubbar, som inte ställer krav på klubben och inte bidrar till en stor del av intäkterna, är en beroende intressent. Detta då de fortsatt innehar legitimitet och angelägenhet, men saknar betydande makt att påverka klubbarna. En beroende intressent är fortsatt viktig för klubben, men då de saknar makt att påverka är de mer beroende av klubbens välvilja för att få sin vilja igenom (Mitchell et al., 2019).

Den andra intressentgruppen är media. Ingen av respondenterna uttrycker att media har krav och behov de behöver förhålla sig till, utan mycket av kontakten med media går att se som ett utbyte där båda parter kan gynnas. Media har således ingen direkt makt, vilket också förstärks av att klubbarna idag har egna mediakanaler som leder till att mycket av den information som finns att ta del av styrs av klubbarna själva (Coakley & Pike, 2014). Det går dock att utläsa olika typer av indirekt makt som media har. Granskningar är ett exempel där media blir opinionsbildare, och även om respondenterna i grunden tycker det är bra och accepterar denna företeelse påverkar de klubbarna. Lindegren belyser att medias rapportering av klubbens taktiska förberedelser står i kontrast till klubbens vilja att optimera sina sportsliga förutsättningar. Om rapporteringen har negativ inverkan på Örebros förutsättningar att nå sina sportsliga mål, kan det enligt Mitchell et al. (1997) ses som att intressenten har makt över organisationen. Makten media har över klubbarna är således av mer indirekt karaktär och påverkar inte klubbarna i styrningen och beslutsfattandet.
Flera respondenter ser media som en aktör som de måste förhålla sig till snarare än någon de kan dra nytta av. Dessa respondenter ser media som varken pålitliga eller lojala, vilket Mitchell et al. (1997) menar är egenskaper som brukar förknippas med legitimitet. Det finns dock argument för att media i vissa fall innehar en legitimitet, då muntliga avtal mellan lokaltidningar och klubbar sluts, som bygger på en ömsesidig respekt och ett utbyte av information.
Media kan anses ha angelägna krav på klubbarna då respondenterna vittnar om att de har en tät och kontinuerlig kontakt. För större klubbar är mediabevakningen stor och kontakten sker dagligen. Även för mindre klubbar sker en daglig kontakt med media då lokaltidningarna ofta har utsända reportrar som rapporterar om klubbarnas träningar.

Gemensamt för samtliga klubbar är att media har angelägna krav. I grunden har media ingen direkt makt att styra klubbarna. Huruvida media kan anses vara legitim skiljer sig mellan de olika klubbarna. I grunden är det svårt att hävda att media är legitima, då de ska agera som en oberoende aktör och rapportera och granska klubbarna utan lojalitet gentemot klubbarna. I de fall då klubbar har muntliga avtal med lokaltidningar går dock det att se det som att media innehar legitimitet. För dessa klubbar kan media anses vara en beroende intressent, vars rapportering om klubbarna bygger på en ömsesidighet där klubbarna i utbyte mot exponering är öppna och inbjudande. För exempelvis Djurgården går det att argumentera att media inte är legitima, då de kan utsättas för granskningar och ett högre tryck. I detta fall har media enbart angelägenhet, då de varken har direkt makt över klubben eller legitimitet. Detta gör att de är en krävande intressent. En sådan intressent utgör inget större hot eller problem för organisationen, utan upplevs mer som irriterande (Mitchell et al., 1997). Detta stärks av att Berggren menar att det inte är den mest älskvärda uppgiften att prata med journalister även om han belyser att det finns positiva effekter att hämta av media, då intresset för klubben och svensk fotboll i stort ökar.

Den tredje intressentgruppen är sponsorer. För respondenterna är sponsorerna en viktig intressent att ha goda relationer till. Samtliga betonar att sponsorerna ofta är lojala mot klubben och att de sportsliga resultaten inte påverkar deras involvering. Det poängteras att det finns sponsorer som väljer att inleda samarbete för att förknippas med exempelvis sociala projekt, ungdomsverksamheter eller att ingå i affärsnätverk. Respondenterna belyser sponsorernas ekonomiska stöd som avgörande för att klubbarna ska nå sina uppsatta mål, men även i vissa fall för deras överlevnad. För exempelvis Värnamo är sponsorerna helt avgörande då de står för en stor del av Värnamos intäkter. Enligt Mitchell et al. (1997) kan detta ses som att Värnamo är i ett maktberoende till sina sponsorer om de utan deras stöd hade fått svårt att överleva. Den generella bilden är dock att sponsorerna inte har tydliga krav mot klubbarna mer än att de vill känna sig delaktiga och få information, samt att klubbarna lever upp till de åtaganden som är överenskomna i avtalen som skrivs när samarbete inleds. Sponsorernas legitimitet blir tydlig då klubbarna dels beskriver sponsorerna som lojala, samt det faktum att de ingår avtal med varandra. Denna intressentgrupp kan även ses som angelägna för klubbarna då de anordnar kontinuerliga aktiviteter samt har en tät kontakt. För de klubbar som är beroende av sponsorernas stöd kan denna intressentgrupp anses besitta makt i form av att klubbarna står i ett maktberoende. Detta gör att de har samtliga attribut, vilket gör att man kan se sponsorerna som en vital intressent. Det är för dessa klubbar

avgörande att erkänna denna intressentgrupp som viktiga att förhålla sig till. Respondenterna vittnar dock om att sponsorerna inte ställer hårda krav och heller inte påverkar klubbarna i styrningen. Sponsorerna har i grunden ingen makt att påverka klubbarna och det som gäller står skrivet i avtal. Utifrån det går det att se sponsorerna som beroende intressenter, vilket innebär att de fortsatt är en viktig intressent för klubbarna att förhålla sig till men utan makt att påverka (Mitchell et al., 1997).

Den fjärde intressentgruppen är ligaorganisation och förbund. Respondenterna berättar att de främst har kontakt med SvFF via årsmötet, i övrigt är kontakten mer sällsynt. SvFF, som högsta styrande organ, har en tydlig maktställning i svensk fotboll i form av att man styr spelregler och administrativa regler som klubbarna behöver förhålla sig till. SvFF har således ett starkt inflytande över klubbarna och besitter därför makt. De innehar även legitimitet då klubbarna är medlemmar i förbundet. Då klubbarna inte har en tät kontakt med SvFF går det att säga att de inte är angelägna för klubbarna. Det går således att se SvFF som en *dominant* intressent, som kännetecknas av att de har makt och legitimitet. En sådan intressent är professionell i sina åtagandet och låter ofta involvera en tredje part att upprätthålla sina förhållanden (Mitchell et al. 1997). Denna tredje part är i en svensk kontext SEF och det är via dem som den främsta kontakten med förbundet indirekt sker. Respondenterna berättar att SEF är klubbarnas organisation och att de samordnar elitfotbollsklubbarnas arbete för svensk fotbolls bästa. Kontakten med SEF är tät och kontinuerlig, vilket vittnar om att de är angelägna för klubbarna. De har även likt SvFF en rad krav och bestämmelser som klubbarna måste förhålla sig till vilket tydliggör att de även har makt. SEF har även legitimitet då klubbarna är medlemmar i organisationen. Detta gör att SEF är en vital intressent som är av största vikt för klubbarna att förhålla sig till (Mitchell et al., 1997).

Den femte intressentgruppen är samhälle och kommun. I relation till samhället har flera respondenter nämnt klubbarnas sociala verksamhet och sitt samhällsansvar. Respondenterna nämner att det inte finns några direkta krav från samhället att klubbarna ska utföra dessa insatser. Samhället har med andra ord inte makten att tvinga klubbarna att ta samhällsansvar. Samhället kan dock anses ha både legitimitet och angelägenhet. Legitimiteten grundar sig i att klubbarna tar ett socialt ansvar för att det anses vara önskvärt och lämpligt inom ramen för befintliga normer och värderingar och att de genom detta vill legitimera sig själva. Angelägenheten bygger på att klubbarna kontinuerligt har kontakt och samarbetar med

samhället i sin sociala verksamhet. Utifrån detta går det att argumentera för att samhället är en beroende intressent. En beroende intressent måste förlita sig på motpartens välvilja. Detta överensstämmer med klubbarnas sociala verksamhet som bygger på klubbarnas vilja att engagera sig snarare än att samhället tvingar dem till det.
Kommunen kan anses besitta makt över klubbarna då de förfogar över klubbarnas faciliteter i form av arenor och träningsanläggningar. På grund av detta står klubbarna i ett maktberoende till kommunerna då de utan deras stöd och utan deras anläggningar fått svårt att överleva. Detta stärker bland annat Lidén, som nämner att de är beroende av att kommunen sköter underlaget på rätt sätt för att få spela på sin arena. Hon menar vidare att planer på att bygga en ny arena finns. Kommunen har kring detta diskuterat ifall detta bygge ska skjutas upp, vilket skulle få följden att Värnamo hade haft svårt att spela kvar i Allsvenskan. Senaux (2008) menar att lokala myndigheter brukar vara beroende av fotbollsklubbar. Ifall en fotbollsklubb skulle degraderas eller välja att spela sina hemmamatcher utanför staden kan det ge konsekvenser för lokalsamhället i form av försämrad image. Det kan även försämra förtroendet för de som arbetar på myndigheten om lokalinvånarna inte tycker att dessa har gjort tillräckligt för att stötta stadens klubb. Detta verkar dock inte stämma i Värnamos relation till kommunen. Kommunen har även legitimitet, främst eftersom att klubbarna och kommunen har ingått avtal med varandra kring hyrandet av kommunens anläggningar. Respondenterna vittnar om att det finns utmaningar i dialogen med kommunen. Det finns en önskan hos respondenterna att kontakten med kommunen skulle vara bättre och tätare. Detta indikerar att kommunen inte har angelägna krav på fotbollsklubbarna, då det snarast är klubbarna som vill ha mer kontakt med kommunen än tvärtom. Eftersom kommunen innehar makt och legitimitet, men inte angelägna krav, blir det en dominant intressent för fotbollsklubbarna att förhålla sig till (Mitchell et al., 2019). Detta stärker Berggren när han nämner att den direkta dialogen med Stockholms stad är begränsad. Enligt Mitchell et al. (2019) är en dominant intressent professionell i sina åtaganden och brukar involvera en tredje part för att upprätthålla sina relationer. Detta stämmer i Djurgårdens fall, där Stockholm Live anlitats av Stockholm stad för att föra dess talan i relationen med Djurgården.

Berggren och Eriksson menar att de för varje år de har ökat sina intäkter har investerat det i organisationen. Båda belyser vikten av att bygga upp klubbarnas kanslier för att kunna tillgodose sina intressenters behov. Enligt Berggren har det varit helt avgörande för Djurgårdens framgångar.. Detta går i linje med Friedman et al. (2004) som menar att styrande inom organisationer behöver ha sina intressenter i åtanke då de påverkar organisationernas

strävan efter sina uppsatta mål och i förlängningen deras framgång. En avgörande framgångsfaktor för fotbollsklubbarna blir därför att strategiskt hantera sina intressenter (Miragaia et al., 2014).

5. Slutsats

I detta kapitel presenteras inledningsvis studiens syfte och frågeställningar. Slutligen presenteras en slutsats för att besvara frågeställningarna.

Syftet med denna studie var att undersöka hur betydande de olika intressenterna är som svenska elitfotbollsklubbar har att förhålla sig till. Vidare ämnade studien att ta reda på hur svenska elitfotbollsklubbars arbetar för att tillgodose dessa intressenters behov och krav. För att uppfylla studiens syfte utformades följande frågeställningar:

- Hur betydande är de olika intressenter som svenska elitfotbollsklubbar har att förhålla sig till?
- Hur arbetar svenska elitfotbollsklubbar för att tillgodose sina intressenters behov och krav?

Studien visar att svenska elitfotbollsklubbar måste förhålla sig till och hantera flera olika intressentgrupper. Intressentgruppernas betydelse för fotbollsklubbarna varierar beroende på deras makt, legitimitet och angelägenhet.

Supportrarna och medlemmarna är vitala intressenter och är därför av största betydelse att förhålla sig till. I en svensk kontext blir detta särskilt tydligt på grund av svensk fotbolls struktur i form av 51%-regeln som säger att alla klubbar måste vara medlemsägda föreningar. Detta gör att denna intressentgrupp har makten att ha inflytande över klubbens styrning. Den gemensamma nämnaren för denna intressent är dess krav på klubbarna att vara transparenta och öppna. För att tillgodose detta behov fokuserar klubbarna på att i sitt arbete ha regelbunden kontakt via möten och i sina informationskanaler. Detta är en strategi klubbarna bör vidhålla för att stärka relationen med denna intressent. I förlängningen leder det till att supportrarna och medlemmarna känner en starkare identifikation till klubbarna, vilket tenderar att öka deras lojalitet och närvaro på klubbarnas matcher.

Medias betydelse för klubbarna varierar beroende på hur stor mediabevakning de har. Gemensamt för samtliga klubbar är att media har angelägna krav i form av att klubbarna

måste ha en kontinuerlig kontakt. I grunden har media inte legitimitet då de ska agera oberoende och rapportera om och granska klubbarna. Det går att argumentera för att de har legitimitet för de klubbar som har samarbeten med lokaltidningar i syfte att få mer exponering. För dessa klubbar kan media ses som en beroende intressent och dess betydelse är större. För de klubbar som redan har stor mediabevakning och som utsätts för granskningar saknar media däremot legitimitet. För dessa klubbar är media en krävande intressent och dess betydelse minskar. Gemensamt för klubbarna är att de numera använder sina egna mediakanaler för att kontrollera narrativet, vilket i viss utsträckning har minskat medias påverkan på klubbarna. Klubbarna arbetar för att tillgodose medias krav genom att underhålla relationen och hålla en kontinuerlig kontakt. Detta gäller särskilt klubbar i mindre städer i deras relation till lokaltidningar.

Sponsorerna är en vital intressent för klubbarna att förhålla sig till. Detta gäller främst för de klubbar som för sin överlevnad är beroende av sponsorernas stöd. Det indikerar att sponsorerna trots att de inte har direkt inflytande över klubben ändå innehar makt i form av att klubbarna kan anses vara i en beroendeställning. Sponsorerna har stor betydelse för klubbarna och det är därför centralt att ta hänsyn till sponsorernas krav och säkerställa att man lever upp till sina åtaganden. I arbetet för att tillgodose sponsorernas behov och krav arbetar klubbarna aktivt för att upprätthålla starka relationer, utveckla sina sponsoraktiviteter och affärsnätverk och att tillhandahålla kontinuerlig information om klubben. Detta stärker sponsorernas lojalitet och garanterar deras fortsatta ekonomiska stöd som är avgörande för klubbarnas framgång.

Betydelsen av SEF och SvFF överensstämmer för samtliga klubbar. SvFF är en dominant intressent eftersom de både har makt och legitimitet i form av att de är svensk fotbolls övergripande organ. SvFF är dock inte angelägna för klubbarna, då de inte har frekvent kontakt, utan det sker främst indirekt genom SEF. SEF har, i likhet med SvFF, både makt och legitimitet, då de är elitfotbollsklubbarnas intresseorganisation. Eftersom kontakten med SEF sker kontinuerligt är denna intressent även angelägen för klubbarna. Det gör att SEF är en vital intressent för klubbarna att förhålla sig till. I arbetet mot både SEF och SvFF lägger klubbarna stort fokus på att säkerställa att de följer de regler och bestämmelser som finns. Förhållandet till SEF är synnerligen viktigt för klubbarna då SEF fungerar som en samordnande kraft för svensk fotbolls bästa. SEF bidrar med att koordinera klubbarnas gemensamma strävan mot att utveckla svensk fotboll, bland annat genom att driva den

tekniska utvecklingen framåt och att i detta hitta stordriftsfördelar. SEF blir därför en central del i klubbarnas gemensamma förutsättningar att nå långsiktig framgång.

Samhället är en beroende intressent för klubbarna att förhålla sig till. Denna intressent har stor betydelse för klubbarna och genom att ta samhällsansvar kan klubbarna legitimera sig och ge sig själva konkurrensfördelar. Klubbarna gör i grunden samhällsnytta i sin kärnverksamhet genom att få barn och ungdomar att komma in i föreningslivet och att röra på sig. Genom att klubbarna även arbetar med projekt i sina sociala verksamheter stärks bilden av att de gör nytta. Ett socialt ansvarstagande påverkar klubbarnas övergripande prestationer positivt, samt att de kan stärka relationerna till övriga intressenter. Detta visar sig exempelvis i att det kan attrahera nya sponsorer. Kommunen är en dominant intressent för fotbollsklubbarna att förhålla sig till. Det är en viktig intressent då de äger fotbollsklubbarnas arenor och träningsanläggningar och därmed besitter makt och inflytande över en avgörande del av fotbollsklubbarnas verksamheter. Fotbollsklubbarna är därför beroende av denna intressent. I arbetet mot kommunen behöver fotbollsklubbarna därför arbeta för att ha en god dialog och aktiv kommunikation. Detta är något som kan försvåras av att dialogen ofta förs med en tredje part, i form av ett företag som upphandlats för att sköta driften av faciliteterna. På lång sikt är det därför nödvändigt att försöka hitta ett sätt att kunna ha en direktkontakt med en motpart hos kommunen. Detta eftersom det i slutändan är de som äger besluten rörande fotbollsklubbarnas arenor och träningsanläggningar, som är en avgörande faktor i klubbarnas fortsatta utveckling.

Det kan konstateras att klubbarna är beroende av att ha goda relationer till sina intressenter, då det påverkar klubbarnas förutsättningar att nå sina mål. Det blir således avgörande för klubbarnas framgång att arbeta mot sina intressenter genom en god intressenthantering. Vidare bör klubbarna ta reda på vilka intressenter som är mest betydande för att kunna prioritera de intressenter som mest tid och resurser bör läggas på. Det går att utläsa att de intressenter som är mest vitala för klubbarna är de som på olika sätt bidrar med betydande intäkter. Detta kan förklaras genom att fotbollsklubbarna behöver generera intäkter, dels för sin överlevnad, dels för att optimera långsiktig sportslig framgång.

Källförteckning

Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society,* 12(2), 249-264. https://doi.org/10.1080/14660970.2011.548361

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of business ethics*, *17*, 1093-1102. https://doi.org/10.1023/A:1006075517423

Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, *74*, 21-40. https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.08.002

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Cicut, N., Montchaud, S., Millereux, V., & Dantin, P. (2017). Identification, priorization and management of professional football clubs' stakeholders. *International Business Research*, *10*(7), 99-117. 10.5539/ibr.v10n7p99

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, *20*(1), 92-117. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994

Coakley, J., & Pike, E. (2014). *Sports in Society: Issues and Controversies.* McGraw-Hill Education.

Dalen, M. (2007). *Intervju som metod.* Gleerups Utbildning AB.

De Heij, R., Vermeulen, P., & Teunter, L. (2006). Strategic actions in European soccer: Do they matter?. *The Service Industries Journal,* 26(6), 615-632. https://doi.org/10.1080/02642060600850659

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna (4 uppl.).* Lund: Studentlitteratur.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Ericsson, C., Horgby, B. & Sund, B. (2019). *Fotboll, kommersialisering, demokrati.* Bokförlaget idrottsforum.org

Fifka, M. S., & Jäger, J. (2020). CSR in professional European football: An integrative framework. *Soccer & Society*, *21*(1), 61-78. https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840

Freeman, R.E. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art.* Cambridge University Press.

Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, *4*(3), 170-190. https://doi.org/10.1080/16184740408737475

Herd, K. (2024). Transfer patterns in the Swedish football clubs–a gift economy of loyalties and emotions. *Soccer & Society*, *25*(3), 257-271. https://doi.org/10.1080/14660970.2023.2247350

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur.

Integritetsskyddsmyndigheten. (19 februari 2024a). *Grundläggande principer.* https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/grundlaggande-principer

Integritetsskyddsmyndigheten. (22 februari 2024b). *Behandling av personuppgifter - för forskare.* https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/dataskydd-pa-olika-omraden/forskning/behandling-av-personuppgifter--for-forskare/

Jaeger, J. (2021). Football fans and stakeholder theory–A qualitative approach to classifying fans in Germany. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 11(5), 598-619. https://doi.org/10.1108/SBM-11-2020-0127

Junghagen, S. (2018). Tensions in stakeholder relations for a Swedish football club–a case study. *Soccer & Society*, 19(4), 612-629. https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1267621

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The role of stakeholders in the efficiency of nonprofit sports clubs. *Nonprofit management and leadership*, *27*(1), 113-134. https://doi.org/10.1002/nml.21210

Miragaia, D., Ferreira, J. & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?. *Revista de administração de emprêsas*, 54(6), 647-658. https://doi.org/10.1590/S0034-759020140605

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management review*, 22(4), 853-886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Naidenova, I., Parshakov, P., & Chmykhov, A. (2016). Does football sponsorship improve company performance?. *European Sport Management Quarterly*, *16*(2), 129-147. https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1124900

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1). https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Primus, R.S., Alsarve, D. & Svensson, D., 2023. Between grassroots democracy and professional commercialism in Sweden. *Football in the Nordic Countries*, 64-76.

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *4*(1), 4-17. https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.017655

Solberg, H. A., & Mehus, I. (2014). The challenge of attracting football fans to stadia?. *International Journal of Sport Finance*, 9(1).

Thunberg, S., & Arnell, L. (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research–A research review of the use of digital interviews. *International journal of social research methodology*, 25(6), 757-768. https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4 uppl). Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf

Wide, U. & Hakeberg, M. (2021). Individuella intervjuer. I Klingberg, G & Hallberg, U (Red), *Kvalitativa metoder helt enkelt!* (s. 77-94). Lund: Studentlitteratur.

Winskowski, P. (2022). Managing for stakeholders in football: conflicts arising from the goals and behaviour of active Fans. *Soccer & Society*, 23(8), 1143-1159. https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2042267

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledande:

Vill du börja med att presentera dig själv.

- Hur länge har du arbetat i klubben?
- Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Supportrar och medlemmar:

- Hur ser relationen till era supportrar och medlemmar ut?
- Hur ofta kommunicerar ni med era supportrar och medlemmar?
- Vilka behov och krav har supportrarna som ni behöver förhålla er till och påverkar det er i styrningen av klubben?

Media:

- Hur ser relationen till media ut?
- Hur ofta kommunicerar ni med media?
- Vilka behov och krav har media som ni behöver förhålla er till och påverkar det er i styrningen av klubben?

Sponsorer:

- Hur ser relationen till era sponsorer ut?
- Hur ofta kommunicerar ni med era sponsorer?
- Vilka behov och krav har sponsorerna som ni behöver förhålla er till och påverkar det er i styrningen av klubben?

Förbund och ligaorganisation

- Hur ser relationen till SvFF och SEF ut?
- Hur ofta kommunicerar ni med SvFF och SEF?
- Vilka behov och krav har SvFF och SEF som ni behöver förhålla er till och påverkar det er i styrningen av klubben?

Samhälle och kommun:

- Hur ser relationen till samhället och kommunen ut?
- Hur ofta kommunicerar ni med samhället och kommunen?
- Vilka behov och krav har samhället och kommunen som ni behöver förhålla er till och påverkar det er i styrningen av klubben?

Avslutande:

- Finns det några övriga intressenter ni vill lyfta upp som viktiga? Varför?
- Finns det någonting annat som inte berörts som du vill ta upp?