



Företagsekonomiska institutionen
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Kandidatuppsats 10 poäng
VT 2006

Affärsutveckling

av allsvenska fotbollsklubbar

Författare: Björn Lindgren
Helene Frisk Monegrim
Klas Rutberg

Handledare: Anders Blomquist

Sammanfattning

Inledning

Under de senaste tio åren har det skett en stor förändring inom den prestationsinriktade delen av idrotten, där den har blivit mer och mer professionell och kommersiell. Det här kräver ökade ekonomiska resurser. Alla idrottsföreningar strävar i första hand efter sportslig framgång, men för att nå dit krävs ofta omfattande ekonomiska resurser. En aspekt av kommersialiseringen är att flera allsvenska fotbollsklubbar under de senaste åren har bildat riskkapital- och aktiebolag. Omsättningen för klubbarna har även ökat markant under de senaste tio åren. Konsekvenserna av att detta är att ledningen för klubbarna har blivit mer affärsmässiga än de var tidigare. Vi tror att klubbarna kan förstärka ekonomin, och därmed förbättra möjligheterna till att lyckas sportsligt, genom att utveckla sin affärsverksamhet.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för de allsvenska fotbollsklubbarnas möjligheter att affärsutveckla sin verksamhet. De delsyften som förekommer är följande:

- Kartlägga hur fotbollsklubbarnas affärsverksamhet bedrivs idag.
- Analysera förutsättningarna för fotbollsklubbarnas möjligheter att affärsutveckla verksamheten.
- Identifiera vilka möjligheter till affärsutveckling klubbarna har samt vilka eventuella problem som dessa kan medföra.

Metod

Studien bygger på en kvalitativ forskningsstrategi, i den meningen att den syftar till att skapa förståelse för fotbollsklubbarnas möjligheter till affärsutveckling. I vår undersökning kan förhållandet mellan teori och praktisk forskning huvudsakligen sägas vara av deduktiv art. Studien bygger på en fallstudieliknande design, i och med att vi vill förstå klubbarnas situation på djupet och i sitt sammanhang. Genom intervjuer med personer i ledande befattning i AIK, Djurgården, Hamarby och Svenska Fotbollsförbundet, har data samlats in och legat till grund för den analys som utförts. Utifrån teorin så har vi utformat en egen undersökningsmodell. Modellen infattar både faktorer inom klubbarna och faktorer i deras omvärld.

Resultat

Klubbarna har inte diskuterat sin verksamhet utifrån det företagsekonomiska begreppet affärsidé. Det har framkommit att klubbarna i dagsläget ser den sportsliga fotbollsverksamheten som sin huvudprodukt. Kunderna är här publiken på matcherna i form av supportrar till klubben. Det andra kunderbudandet är riktat till företagskunder och består i huvudsak av sponsring i samband med matcherna.

Vi föreslår att klubbarna utvecklar en överensstämmande affärsidé, för att se nya möjligheter till att affärsutveckla verksamheten. Vidare föreslås att klubbarna måste segmentera kunderna, för att kunna anpassa och utveckla sitt kunderbudande. Klubbarna måste dessutom aktivt arbeta för att få mer publik i dagsläget för att vara väl förberedda när nya, större arenor byggs.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	5
1.1	Bakgrund.....	5
1.1.1	<i>Kommersiella och affärsmässiga inslag i elitfotbollsverksamheten</i>	6
1.2	Problemdiskussion.....	8
1.3	Problemformulering.....	9
1.4	Syfte.....	9
2	Metod.....	11
2.1	Vetenskapssyn.....	11
2.2	Forskningsstrategi.....	12
2.3	Undersökningsdesign.....	13
2.4	Datainsamling.....	13
2.4.1	<i>Urval</i>	13
2.4.2	<i>Intervjuer</i>	15
2.5	Tillvägagångssätt.....	15
2.6	Fortsatt disposition.....	16
3	Teoretisk referensram.....	17
3.2	Affärsidé och Vision.....	17
3.2.1	<i>Affärsidé</i>	17
3.2.2	<i>Vision</i>	18
3.2.3	<i>Mission</i>	18
3.2.4	<i>Dominans av ett revir</i>	18
3.2.5	<i>Affärsidébegreppet en djupare innebörd</i>	19
3.2.6	<i>Samproduktion</i>	19
3.2.7	<i>Erbjudande</i>	19
3.1	Branschstrukturanalys.....	20
3.1.1	<i>Etableringshot</i>	20
3.1.2	<i>Rivalitetsgrad bland nuvarande konkurrenter</i>	21
3.1.3	<i>Tryck från substitutprodukter</i>	21
3.1.4	<i>Köparnas förhandlingsstyrka</i>	22
3.1.5	<i>Leverantörernas förhandlingsstyrka</i>	22
3.3	Naturliga drivkrafter till växt och växtproblem.....	22
3.3.1	<i>Orsakssamband mellan naturligt genererade tillväxtmönster</i>	23
3.4	Affärsutveckling.....	23
3.4.1	<i>Affärsutveckling och olika krav på företaget</i>	24
3.4.2	<i>Affärsstrategier</i>	25
3.4.3	<i>Utvecklingsstrategier</i>	26
3.5	Diskussion och utformning av undersökningsmodell.....	28
3.5.1	<i>Interna faktorer</i>	30
3.5.2	<i>Externa faktorer</i>	31
3.5.3	<i>Affärsutvecklingsmöjligheter och framtida utvecklingsstrategier</i>	32
3.5.4	<i>Undersökningsmodellens olika steg</i>	32
3.6	Intervjuguidens koppling till undersökningsmodellen.....	32
3.6.1	<i>Klubbspecifika frågor</i>	33
3.6.2	<i>Allmänna ekonomifrågor</i>	33
3.6.3	<i>Branschrelaterade frågor</i>	33
4	Resultatredovisning.....	35
4.1	AIK.....	35
4.1.1	<i>Interna faktorer</i>	36
4.1.2	<i>Externa faktorer</i>	38
4.2	Djurgården.....	39
4.2.1	<i>Interna faktorer</i>	39
4.2.2	<i>Externa faktorer</i>	41
4.3	Hammarby.....	43
4.3.1	<i>Interna faktorer</i>	43

4.3.2	<i>Externa faktorer</i>	45
4.4	Svenska Fotbollsförbundet	46
4.4.1	<i>Interna faktorer</i>	46
4.4.2	<i>Externa faktorer</i>	48
4.5	Uppsummering av resultatredovisning.....	48
4.5.1	<i>Internt</i>	48
5	Analys.....	51
5.1	Interna faktorer.....	51
5.1.1	<i>Affärsidé</i>	51
5.1.2	<i>Kunderbjudande</i>	52
5.1.3	<i>Marknad</i>	53
5.1.4	<i>Kategorisering av kunderna</i>	54
5.1.5	<i>Resurser</i>	56
5.1.6	<i>Vision</i>	57
5.1.7	<i>Mission</i>	58
5.1.8	<i>Strategier</i>	58
5.1.6	<i>Avslutande diskussion om interna faktorer</i>	59
5.2	Externa faktorer	60
5.2.1	<i>Etableringshot</i>	60
5.2.2	<i>Konkurrenssituationen</i>	61
5.2.3	<i>Substitutprodukter</i>	62
5.2.4	<i>Kunders förhandlingsstyrka</i>	63
5.2.5	<i>Övriga hot</i>	63
5.2.6	<i>Barriärer och restriktioner</i>	64
5.2.7	<i>Beroendeförhållanden</i>	65
5.2.8	<i>Avslutande diskussion om externa faktorer</i>	65
5.3	Möjligheter till affärsutveckling samt förslag på framtida affärsstrategier	66
5.3.1	<i>Marknad</i>	68
5.3.1	<i>Kunderbjudande</i>	69
5.3.3	<i>Resurser</i>	69
5.3.4	<i>Möjligheter och problem</i>	70
6	Slutsatser.....	72
7	Avslutande diskussion	74
7.1	Förslag till fortsatt forskning	75
8	Kritik.....	76
8.1	Bedömning av studien	76
8.1.1	<i>Tillförlitlighet</i>	76
8.1.2	<i>Överförbarhet</i>	77
8.1.3	<i>Pålitlighet</i>	77
8.1.4	<i>Möjlighet att styrka och konfirmera</i>	77
8.1.4	<i>Äkthet</i>	77
9	Källförteckning.....	79
9.1	Litteratur.....	79
9.2	Övrigt	79
9.3	Muntliga källor.....	80
	Bilaga 1 – Intervjuguide klubbarna.....	82
	Bilaga 2 – Intervjuguide SvFF.....	84

Figurförteckning

Figur 1	Kategorisering av idrottsklubbar (Källa: egen).....	6
Figur 2	Konsekvenser av olika övergripande affärsutvecklingsstrategier (Källa Berglund, Åke & Blomquist, Anders, <i>Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten</i> (2004) s. 71).....	24

Figur 3 Affärsstrategier som en länk mellan nuvarande affärsidé och framtida vision. (Källa: Berglund, Åke & Blomquist, Anders, "Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten" (2004) s. 11).....	26
Figur 4 Kategorisering av fotbollsklubbarnas kunder (Källa: egen).....	55

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Idrotten växte fram i Sverige ungefär samtidigt som det svenska folkhemmet. Den kännetecknades då av amatörmässighet och idealism.¹ Riksidrottsförbundet säger i RF:s verksamhetsidé att idrott är ”fysisk aktivitet som vi utför för att kunna ha roligt, må bra och prestera mera”.² Idrotten är emellertid väldigt omfattande och mångfasetterad idag. Den går att kategorisera i barn- och vuxenidrott. Inom båda delarna återfinns både prestationsinriktad tävlingsidrott och hälsoinriktad bredd- och motionsidrott.³

Svenska elitfotbollsklubbar är i grunden ideella föreningar. De tillhör samma seriesystem som övriga klubbar, ända ner till lägsta divisionen. Därmed kan alla som spelar fotboll sägas göra det på samma villkor. Inom ungdomsfotbollen får varken spelare eller tränare betalt. Det är inom ungdomsverksamheten vi ofta finner de så kallade eldsjälarna inom idrotten, vilka är beredda att offra allt för verksamheten.⁴ Kamras et al citerar Helsingborg IF:s marknadschef som uttrycker det så här angående den ideella verksamheten i föreningen:

Marknadskrafterna är inte beredda att betala tillräckligt mycket för att vi ska kunna livnära oss på det. Därför måste vi ha frivilliga insatser men även för att det är grunden i hela idrottsrörelsen⁵

Under de senaste tio åren har det skett en stor förändring inom den prestationsinriktade delen av idrotten, där idrotten har blivit mer och mer professionell och kommersiell. Professionaliseringen innebär att idrotten blir allvarigare, utövningen sker avlönat, personal i föreningen bland andra tränare, ledare och kanslipersonal arbetar avlönat. Det här kräver ökade ekonomiska resurser och ökad kommersialisering.⁶ Ekberg och Fagerstedt menar att det numera inte anses fult att tjäna pengar på idrotten, utan snarare som en självklarhet. De säger att förändringen av idrotten inte har skett över en natt, utan att det istället är en långvarig process. Debatten började ta fart redan på 1950-talet. Flera röster har sedan dess höjts för att modern idrott ska drivas som affärsmässiga företag. Författarna citerar Leif Forsberg som säger att ”ett förbund

¹ Ekberg, Hanna & Fagerstedt, Ola, ”Från idealism till underhållning: Utveckling av idrotten som affärsverksamhet” (2002) s. 3f.

² Riksidrottsförbundet, *RF:s stadgar*, (2005) s. 4.

³ Ibid.

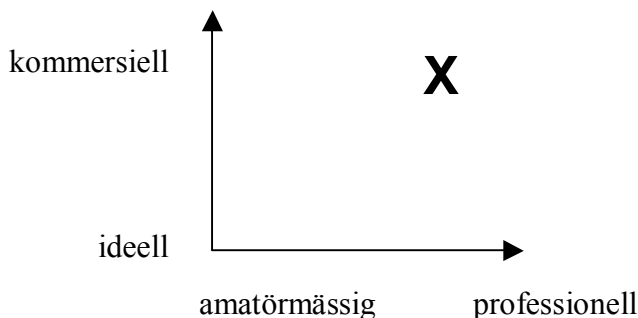
⁴ Kamras, David et al, ”Kommersialiserad idealism” (2003) s. 3.

⁵ Ibid. s. 4.

⁶ Ibid. s. 6.

eller förening kan i dag – och måste i dag – jämföras med ett affärsföretag och måste då också vara organiserad som ett sådant”.⁷

Enligt ovanstående resonemang anser vi att svenska idrottsklubbar kan kategorisera utifrån om de kännetecknas av kommersiell eller ideell verksamhet. Det vill säga om verksamheten kännetecknas av affärsmässighet och vinsttänkande eller enbart ideellt arbete. Den andra dimensionen professionell kontra amatörmässig avser i princip om arbetet i idrottsklubben sker avlönat.



Figur 1 Kategorisering av idrottsklubbar (Källa: egen)

Vi väljer att fokusera på de idrottsklubbar som karaktäriseras av hög kommersialisering och hög professionalitet, dessutom väljer vi att enbart inrikta oss på fotbollsklubbar och inte annan idrottsverksamhet. I det valda segmentet återfinns bland annat fotbollslagen i Allsvenskan. Vi avser i det här fallet herrfotbollen. Principiellt finns ingen skillnad mellan herr- och damfotbollen, varför det som sagts ovan till viss del även stämmer för damerna. Herrfotbollen är emellertid betydligt mer kommersiell och professionell än damfotbollen. Inom damfotbollen i Sverige anser vi exempelvis att heltidsanställda fotbollsspelare är ett undantag, samtidigt som i princip samtliga spelare bland herrarna i Allsvenskan är heltidsanställda. Även om just dessa skillnader kan tala för ett intresse för damfotbollen, har vi valt att enbart fokusera på herrfotbollen framöver.

1.1.1 Kommersiella och affärsmässiga inslag i elitfotbollsverksamheten

Ett exempel på elitfotbollsklubbarnas affärsmässighet är att flera av dem har förändrat sina organisationer de senaste åren. Den allsvenska klubben AIK bedriver till exempel sin verksamhet i aktiebolagsform sedan år 1999 och konkurrenten Djurgården har startat ett riskkapitalbolag, vilket bland annat sköter försäljning och köp av spelare.⁸

Lundberg anser att grunden för elitidrottens kommersialisering ligger i dess produkt som masskommunicerad underhållning. Han menar att

⁷ Ekberg, Hanna & Fagerstedt, Ola, ”Från idealism till underhållning: Utvecklingen av idrotten som affärsverksamhet” (2002) s. 3f.

⁸ Kamras, David et al, ”Kommersialiserad idealism” (2003) s. 9.

underhållningsidrott är ”masskommunikativt burna idrottskulturer”, vilka helt eller delvis drivs av ekonomiska intressen.⁹ Han syftar härmed på idrott som får hög exponering bland annat i media.

Vi menar att omfattande bevakning i TV, radio och press lägger grunden för kommersialiseringen av fotbollen. Fotbollsklubbar i Allsvenskan kan därmed räkna med hög exponering och därmed indirekt marknadsföring, samt möjligheter till bland annat sponsring och TV-rättigheter.

Kamras et al. resonerar kring hur sportslig framgång numera är nära förknippad med ekonomisk framgång. Sambandet inte är helt enkelt att utreda. Alla idrottsföreningar strävar i första hand efter sportslig framgång, men för att nå dit krävs ofta omfattande ekonomiska resurser, vilka i sin tur ofta kommer från framgång för laget eller föreningen.¹⁰ Vi anser att dessa skiljda målsättningar på intet sätt är unikt för svenska fotbollsklubbar, men att det ändå utgör en intressant problematik. Kamras et al menar att sambandet mellan sportslig och ekonomisk framgång kan vara olika starkt i olika sammanhang. Det finns exempel på klubbar som haft stora ekonomiska resurser, men inte alls klarat sig speciellt bra sportsligt. De citerar Helsingborg IF:s marknadschef som uttrycker saken så här:

Det sportsliga kan vi inte påverka mer än i viss mån, på planen finns det 11 stycken från det andra laget som kommer att göra allt för att fördärva för oss. Man kan dock ha en realistisk målsättning och förväntan efter de resurser vi har.¹¹

Ett stort problem för fotbollsklubbarna är att de inte har någon sidoverksamhet, vars inkomster inte är relaterade till den sportsliga framgången. Det här gör att ekonomin i fotbollsklubbarna kan sägas vara väldigt instabil. Traditionellt sett har biljettintäkter varit den största inkomstkällan för fotbollsklubbarna, men dess andel av klubbens intäkter har minskat under senare år. Patrick Ljungström, marknadschef i Hammarby Fotboll AB, anser att sponsring och andra företagsrelaterade intäkter blir en allt viktigare del för klubbarnas verksamhet. Han uppskattade år 2005 att två tredjedelar av Hammarby Fotboll ABs intäkter det året skulle komma från sponsring och andra företagsrelaterade intäkter, vilka i huvudsak var intäkter från klubbens supporterbutik. Den resterande tredjedelen av intäkterna skulle därmed biljettintäkterna stå för. För tre år sedan var förhållandet mellan biljettintäkter och övriga intäkter det omvända.¹²

Den ökade kommersialiseringen inom idrotten hänger samman med att omsättningen för de allsvenska fotbollsklubbarna har ökat. Sedan år 1995 till och med år 2004 har den årliga tillväxten varit 8 procent. Totalt har därmed omsättningen ökat med 128 under perioden.¹³ Ökningen i omsättning hänför sig bland annat till ökning i biljettintäkter, sponsor- och reklamintäkter och intäkter från tv-rättigheter¹⁴. Vi anser att ökningen av omsättningen inom fotbollen har bidragit till höga kostnader, främst på grund av höga spelarkostnader (löne- och övergångskostnader).

⁹ Lundberg, Hans, ”Masskommunicerad underhållningsidrott som koncentrerad livsförenkling: Om idrottens konceptuella gränser och begränsningar” (2005) s. 5ff.

¹⁰ Kamras, David, et al, ”Kommersialiserad idealism” (2003) s. 2.

¹¹ Ibid.

¹² Oldfalk, Eva, ”Sponsorspengar viktigare än biljettintäkter” (2005)

¹³ Sahlström, Kjell, ”Analys av Allsvenskans ekonomi 2004” s. 6.

¹⁴ Kamras David, et al, ”Kommersialiserad idealism” (2003) s. 6 ff

Vi tror att den sportsliga ambitionen skiljer sig åt mellan klubbarna i fotbollsallsvenskan. Även om ekonomin är viktig för samtliga klubbar, så krävs det extra hög omsättning av de klubbarna som strävar efter topplaceringar i tabellen och framförallt om klubben vill få möjlighet till spel internationellt.

Vi anser även om omsättningen för allsvenska fotbollsklubbar i Sverige har ökat markant under senaste tioårsperioden, så kan deras ekonomiska möjligheter inte jämföras med klubbar i länder som England, Spanien och Italien. Det här gör att svenska klubbar får svårt att behålla spelare, då de gärna flyttar utomlands där de höga lönerna och bästa spelarna återfinns. Det här är en problematik som även Svenska fotbollsförbundet har insett. De har under 2005 startat Elitprojekten för damer och herrar som ska lyfta klubbblagsfotbollen. Elitprojekten handlar om kompetenshöjning i form av bland annat talangutveckling, tränarutbildning och föreningsorganisation.¹⁵

Det förefaller som att det krävs minst 25 miljoner kronor om året i kostnader, för att kunna etablera sig som ett allsvenskt lag. Det är osäkert hur mycket som krävs för att etablera sig som ett lag i Champions League, som är den största och attraktivaste internationella turneringen. Inget allsvenskt lag har än så länge lyckats göra det.¹⁶

1.2 *Problemdiskussion*

När vi studerar de allsvenska fotbollsklubbarna AIK, Hammarby och Djurgårdens bokslut för år 2005 och deras hemsidor, så får vi uppfattningen att klubbarna inte har någon uttalad affärsidé.¹⁷ Affärsidé är ett företagsekonomiskt begrepp som uttrycker ett affärsmässigt tillstånd som företaget befinner sig. Affärsidén kan sägas vara grundkonceptet för en lönsam verksamhet. Den svarar upp mot tre grundläggande frågeställningar: vad ska vi erbjuda i form av produkter och tjänster? Till vem ska vi erbjuda detta? Hur ska det gå till?¹⁸ Vi ställer oss därmed frågande till om klubbarna har bearbetat dessa affärsmässiga frågeställningar.

Utifrån affärsidébegreppet kan vi till exempel fråga oss vilken marknad fotbollsklubbarna egentligen befinner sig på? Det vill säga vilka är klubbarnas kunder? Kunderna kan ses som sponsorer, supportrar, publik eller kanske sponsorerers kunder. Konkurrerar fotbollsklubbarna därmed med andra sporter om kunderna eller konkurrerar man inom en större upplevelsemarknad? Produkten kan ses som fotbollsmatcherna, som klubbarnas lag genomför, vilka är både idrott och underhållning. Produkten kan även ses som spelarna som köps in eller

¹⁵ Svenska fotbollsförbundet "Verksamhetsberättelse 2005" s. 12 (2006)

¹⁶ Sahlström, Kjell, "Analys av Allsvenskans ekonomi 2004" s. 19.

¹⁷ Analysen bygger på en genomgång av följande källor: AIK Fotbolls hemsida och deras bokslut för 2005 - AIK Fotboll AB, "Bokslut 2005" (2005), Djurgårdens IF Fotbollsforenings hemsida och deras årsredovisning för 2005 - Djurgården IF Fotbollsforening, "Årsredovisning 2005" (2005) samt Hammarby Fotbolls hemsida och deras bokslutskommuniké för 2005 - Hammarby Fotboll AB, "BOKSLUTSKOMMUNIKÉ HAMMARBY FOTBOLL AB Räkenskapsåret 2005-01-01—2005-12-31".

¹⁸ Berglund, Åke & Blomquist, Anders, "Skapande affärsutveckling - att driva förändringsarbeten" (2004), s. 11ff.

utvecklas inom den egna ungdomsverksamheten och sedan säljs vidare, snarlikt ett input-/outputförhållande.

Trots dessa funderingar kring hur klubbarna ser på sin affärsmässiga verksamhet så upplever vi att det finns en strategi för hur fotbollslaget ska lyckas sportsligt. Denna strategi rymmer aspekter som vilka resurser i form av spelare och tränare som behövs för att lyckas, samt vilket spelsystem, träning, matchning och så vidare som ska användas. Ett tydligt sportsligt mål finns dessutom vilket, beroende på ambitionsnivån, bland annat kan vara att etablera sig internationellt, vinna allsvenskan, komma i toppen av serien och så vidare. Vi anser att det affärsmässiga perspektivet lyser med sin frånvaro eller är i varje fall klart underordnat det sportsliga perspektivet. Med det menas inte att klubbarna är omedvetna om den ekonomiska situationen, i form av intäkter, kostnader tillgängliga resurser med mera. Vi anser att dessa ekonomiska aspekter av verksamheten har funnits allt sedan fotbollen blev professionell, även om de har ökat i betydelse i samband med ökad kommersialisering. Vi tror däremot att klubbarna till viss del saknar det affärsmässiga perspektivet, enligt affärsidébegreppet, enligt ovan.

Genom att se på verksamheten ur ett nytt perspektiv, kan klubbarna även finna möjligheter till förändring av verksamheten. Förändringar i verksamhetens inriktning kan till exempel omfatta nya kundgrupper, förändringar i erbjudandet, samt förändring i organisationsstrukturen, det vill säga beröra samtliga tre delkomponenter i affärsidén. En sådan förändring av affärsidébegreppet benämns affärsutveckling.¹⁹

1.3 Problemformulering

Hur kan allsvenska fotbollsklubbar utveckla affärsverksamheten?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för de allsvenska fotbollsklubbarnas möjligheter att affärsutveckla sin verksamhet. De delsyften som förekommer är följande:

- Kartlägga hur fotbollsklubbarnas affärsverksamhet bedrivs idag.
- Analysera förutsättningarna för fotbollsklubbarnas möjligheter att affärsutveckla verksamheten.
- Identifiera vilka möjligheter till affärsutveckling klubbarna har samt vilka eventuella problem som är förknippade med dessa.

¹⁹ Berglund, Åke & Blomquist, Anders, ”Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten” (2004), s. 27.

Studien är avsedd för ledningsgrupp och styrelse i de allsvenska fotbollsklubbarna, då studien visar på hur idrottslig och affärsmässig verksamhet kan kombineras för att förbättra situationen för klubbarna. Studien är även intressant ur ett företagsekonomiskt perspektiv, eftersom den visar att teorier om affärsidébegreppet och affärsutveckling kan appliceras på klubbarnas verksamhet.

2 Metod

2.1 Vetenskapssyn

Den här studien syftar till att skapa en förståelse för fotbollsklubbarnas affärsverksamhet. Undersökningen kan sägas utgå från en ontologisk ståndpunkt som beskrivs som konstruktionistisk. Det innebär att sociala fenomen är resultatet av ett samspel mellan individer och inte av företeelser som finns oberoende av individen och som är åtskilda från dem som är inbegripna i konstruktionen av dem.²⁰ De allsvenska fotbollsklubbarnas affärsverksamhet och affärsmässiga förutsättningar formas hela tiden av individer och förutsättningar inom klubben, men även av dess omgivning. Denna sociala verklighet är på intet sätt tvingande och opåverkbar, utan den skapas i högsta grad av individerna i organisationen och dess omgivning.

Undersökningen baseras även på en kunskapsteoretisk ståndpunkt som kan beskrivas som tolkningsinriktad eller interpretativ, vilket betyder att tyngden ligger på förståelse av den sociala verkligheten på grundval av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet.²¹ För att kartlägga fotbollsklubbarnas verksamhet behöver vi därmed skaffa oss en uppfattning om hur personer relaterade till klubbarna tolkar denna verklighet.

Det vetenskapliga bidrag som vår undersökning kan ge är därmed att tolka och skapa förståelse för ett antal kommersiella fotbollsklubbars affärsverksamhet. Därmed kan studien även visa på hur idrottslig och affärsmässig verksamhet kan kombineras. För att förstå den verklighet klubbarna befinner sig i, behöver vi söka efter betydelser och sociala fenomen. Det är således genom att studera olika faktorer inom fotbollsklubbarna och i deras omvärld, som vi kan skapa oss förståelse. Genom att studera dessa sociala system, kommer vi att märka vad det är som formar klubbarnas verksamhet och möjligheter till utveckling. För att förstå delen, i form av fotbollsklubben, måste vi därmed studera helheten, bestående av den omvärld och det system som klubben verkar i. Det här medför att resultaten av studien måste ses i sitt sammanhang. Resultaten från studien kan således inte sägas gälla för andra klubbar eller företag i andra miljöer. Vi kan emellertid använda oss av delar av studien och försöka applicera dem på fenomen i andra miljöer, men vi måste ha förståelse för att studiens resultat har uppkommit i en specifik kontext, varför direkta generaliseringar blir omöjliga. Undersökningen kan även visa på hur teorier om affärsverksamhet och affärsutveckling går att applicera på klubbarnas situation, i och med att befintlig teori används för att förstå den verklighet klubbarna befinner sig i, samtidigt som teorin bidrar till att utforma och strukturera undersökningen.

²⁰ Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder* (2004) s. 31.

²¹ Ibid. s 250.

Då vi ämnar undersöka relativa uttryck som uppfattningar och tolkningar av verkligheten, anser vi att vår forskning närmast går att hänföra till en hermeneutisk forskningstradition. Målet är som sagt inte att generalisera kunskap enligt den positivistiska traditionen utan att tolka och förstå hur människor i klubbarna uppfattar och tolkar den sociala verklighet vi är intresserad av, i enlighet med den hermeneutiska forskningstraditionen.²²

Studiens resultat kan inte påstås vara objektiva i någon fullständig bemärkelse. Det här inbegriper flera aspekter. Den verklighet, gällande fotbollsklubbarnas affärsmässiga verksamhet och möjligheten att utvecklas, som återges är en subjektiv bedömning från respondenter och oss själva. Det här betyder inte att undersökningens resultat saknar värde, utan att de är påverkade av författarnas och respondenternas erfarenheter, kunskap, värderingar, engagemang och partiskhet. Vi ansluter oss till påståendet att fullständig objektivitet inte är möjlig, men att undersökningen ska genomsyras av största möjliga saklighet. I den mening att vi som utredare bör redovisa våra antaganden och perspektiv.²³ Vår subjektivitet har således påverkat följande områden i undersökningen: val av problemformulering och syfte, angreppssätt, teoretisk referensram, analys och även slutsats. Vi kommer i texten löpande kommentera våra antaganden och perspektiv, samt motivera våra val. Vi kommer till viss del även att beröra dessa antaganden och perspektiv vid redogörelsen av alternativa kriterier för undersökningen.

Vi har som forskare aldrig tidigare studerat fotbollsklubbarnas affärsverksamhet eller annan idrottsrelaterad verksamhet. Vi är emellertid idrottsintresserade och har i olika stor utsträckning följt de allsvenska fotbollsklubbarnas sportsliga verksamhet genom åren. I och med vårt idrottsintresse har vi även tagit del av information som berört klubbarnas ekonomi, även om vi på intet sätt har studerat ämnet närmare. Vi har även vissa sympatier för de klubbar som valts ut, vilket vi återkommer till under avsnittet om urvalet. Även om vi inte har bedrivit någon egentlig forskning inom området, har vi i gruppen sedan tidigare viss grundläggande teoretisk och praktisk erfarenhet inom området affärsutveckling. Vår tidigare kunskap kom främst till uttryck i utformningen av den teoretiska referensramen, som följer i nästkommande kapitel. Teoribildningen vi använder är i viss mån sådan som vi varit i kontakt med tidigare, även om den teoretiska kunskapen om affärsutveckling fördjupats i samband med att ny kunskap inhämtats under studiens gång. Det var kombinationen av vår studieinriktning, Affärsekonomi och entreprenörskap, och vår tidigare kunskap inom området samt vårt intresse för idrott och fotboll som var avgörande för studiens inriktning.

2.2 *Forskningsstrategi*

Studien bygger på en kvalitativ forskningsstrategi, i den meningen att den syftar till att skapa förståelse för fotbollsklubbarnas möjligheter till affärsutveckling enligt de kunskaps-teoretiska och ontologiska ståndpunkterna ovan. Tyngdpunkten

²² Andersson, Sten, *Positivism kontra hermeneutik* (1975) s17ff.

²³ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999) s. 75 ff

ligger dessutom mera på ord än på kvantifiering vid insamling och analys av data. I vår undersökning kan förhållandet mellan teori och praktisk forskning huvudsakligen sägas vara av deduktiv art. Med det menar vi att vi väljer att ta intryck av befintliga teorier inom affärsutveckling för att skapa oss en teoretisk referensram för insamling av empiri. Teorianvändningen syftar till att tolka och förstå fotbollsklubbarnas situation och möjligheter att affärsutveckla, utifrån de faktorer som framkommer i referensramen.

2.3 Undersökningsdesign

Samhällsvetenskapliga studier är ofta av typen fallstudie²⁴, vilket hänger samman med att de frågeställningar som behandlas sker i anslutning till olika sociala system, det vill säga system i vilka människor fungerar tillsammans²⁵. De sociala system vi avser att studera kan således sägas vara de utvalda fotbollsklubbarna och den omvärld de verkar i. Fallstudier är vanliga då forskaren vill förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang. Även om vi är intresserade av en djupgående kunskap och förståelse beträffande fotbollsklubbarna och deras situation och möjligheter till affärsutveckling utifrån sin situation, så kan inte vår studie sägas vara en renodlad fallstudie. Det beror på att studiens omfattning för de enskilda fotbollsklubbarna är relativt begränsad, därför väljer vi att använda uttrycket fallstudieliknande design för vår undersökning.

Resultatet av undersökningen kan inte statistiskt generaliseras, eftersom inget slumpmässigt urval har genomförts. Det här medför att resultatet av undersökningen inte kan sägas gälla för en viss population, i vårt fall samtliga allsvenska fotbollsklubbar. Resultatet av undersökningen kan emellertid användas till att se mönster beträffande valda fotbollsklubbar, samt jämföra resultaten utifrån den teoretiska referensramen. Därmed kan resultaten sägas vara grund för så kallad analytisk generalisering.²⁶

2.4 Datainsamling

2.4.1 Urval

De tre fotbollsklubbarna vi har valt ut att studera i undersökningen är AIK, Djurgården och Hammarby. Antalet fall var inte givet på förhand och vi diskuterade att studera tre till fem klubbar. Anledningen till att vi valde dessa klubbar är för att de har en tradition av att placera sig högt upp i seriesystemet, samtidigt som de strävar efter spel i Europa. AIK var ett etablerat topplag i allsvenskan kring år 2000, men har under senare år haft både sportsliga och

²⁴ Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder* (2004) s. 64 ff.

²⁵ Ibid. s. 185 ff.

²⁶ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999) s. 195.

ekonomiska problem.²⁷ Djurgården har varit dominerande i allsvenskan under flera år, samtidigt som klubben är framträdande affärsmässigt genom spelarfinansiering via riskkapitalbolag med mera.²⁸ Hammarby har under de senaste åren oftast placerat sig inom topp-fem i tabellen. Den affärsmässiga verksamheten i fotbollsklubbarna drivs dessutom i aktiebolagsform.²⁹ En viktig praktisk aspekt vid valet av fotbollsklubbar var även att de tre valda klubbarna är verksamma i Stockholm, detta kan påverka undersökningens resultat. Det är möjligt att fotbollsklubbarnas affärsverksamhet och de förutsättningarna för affärsutveckling samt de problem och möjligheter med framtida affärsstrategier som vi finner i studien till viss del beror på att klubbarna är verksamma i Stockholm. Stockholmsklubbarnas omgivande miljö ser helt enkelt olika ut jämfört med fotbollsklubbar på mindre orter. Utöver dessa tre klubbar har vi även intervjuat personal på Svenska Fotbollsforbundet. Det blev aktuellt då vi ville få deras syn på klubbarnas möjligheter, samt förbundets relation till klubbarna.

Vid användningen av tre fall tror vi oss även kunna nå ett visst djup på studien, samtidigt som vi tror oss kunna urskilja det som är mer situations specifikt för ett fall, och därmed inte lika intressant för övriga fotbollsklubbar. Flera fall möjliggör även en jämförelse mellan fallen, varmed det verkligt intressanta angående fotbollsklubbarnas situation och möjligheter enklare kan upptäckas.

Det är även viktigt att klarlägga att vi som forskare till viss del sympatiserar med ovan nämnda fotbollsklubbar. En person sympatiserar med AIK och två personer sympatiserar med Djurgården. Genom att medvetet redogöra för den eventuella partiskhet, som annars kan uppstå i studien, anser vi att vi enklare kan studera, rapportera och analysera klubbarnas verksamhet och ur ett relativt opartiskt perspektiv.

Vid val av specifika personer har vi i första hand strävat efter att intervjua nyckelpersoner i företagsledningen. Nyckelpersoner menas i det här fallet personer med en övergripande affärsmässig kunskap om fotbollsklubbens verksamhetsområden och dess omvärld. I första hand har VD kontaktats, som har kunnat hänvisa oss vidare till någon annan person med god insikt i ämnet t.ex. någon i styrelsen. Totalt har vi intervjuat sju personer, med fördelningen: en i AIK, två i Hammarby och tre i Djurgården, samt en på Svenska Fotbollsforbundet. Anledningen till denna fördelning var att vi i Hammarby och Djurgården behövde kompletterande svar från flera personer för att få en helhetsbild av deras verksamhet, samtidigt som vi ville få djupare insikt i klubbarnas situation.

Rent teoretiskt kan vårt urval beskrivas som en teoretisk samplingsmetod. Det innebär att vi har valt ut intervju personer hos de olika klubbarna tills de kategorier vi har utformat är mättade i teoretisk bemärkelse³⁰. Ytterligare intervju personer väljs sedan ut på grundval av det teoretiska fokus som utvecklats. Detta tillvägagångssätt kallas ibland för iterativt, det vill säga att det finns en rörelse både fram och tillbaka mellan urval och teoretiska reflektioner.³¹

²⁷ AIK Fotboll, hemsida.

²⁸ Djurgården IF Fotbollsförening, hemsida.

²⁹ Hammarby Fotboll, hemsida.

³⁰ Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder* (2004) s 314.

³¹ Ibid.

2.4.2 Intervjuer

Primärdata för undersökningen har samlats in genom intervjuer med nyckelpersoner hos de klubbar som ingår i vår fallstudieliknade undersökning. Sekundärdata i form av allmän information om klubbarna, har emellertid samlats in via klubbarnas hemsidor. Intervjuerna har varit av typen semistrukturerade. Vi har vid intervjuerna använt oss av en intervjuguide, som berör olika frågeställningar utifrån teorin. En intervjuguide har använts för intervjuerna med klubbarna och en annan, anpassad intervjuguide, har använts vid intervjun med Svenska Fotbollsförbundet (se bilagor). Följdfrågor har även förekommit, inom de områden som berörts. Frågorna har varit öppna och enkla och därmed underlättat att behålla fokus på aktuella frågeställningar samtidigt ge respondenten relativt fria tyglar att fritt och självständigt berätta om det som är intressant. Intervjuerna har genomförts i klubbarnas lokaler detta har till stora delar gjorts av bekvämlighetskäl. Detta innebär även att insamlingen av data har skett i en så naturlig miljö som möjligt, där respondenten känner sig trygg. Under varje intervju har två personer ur gruppen medverkat. Under intervjuerna så har vi turats om att ställa frågor och ta anteckningar. Denna uppdelning har skett till stora delar ostrukturerat, men den har likväl fungerat bra. Respondenten från Svenska Fotbollsförbundet fick ta del av vår intervjuguide inför intervjun, då han efterfrågade detta. De övriga respondenterna har enbart fått en kort muntlig redogörelse för undersökningens syfte och uppläggning inför intervjun. Vi har sammanställt samtliga intervjuer och e-postat över dessa till klubbarna och SvFF för kommentarer, för att på så sätt undvika missförstånd. Alla utom en individ har återkommit med svar och vissa med några mindre förändringar. Vi kompletterade då vår empiri i enlighet med klubbarnas kommentarer.

2.5 Tillvägagångssätt

Studien startade med en granskning av vad som tidigare behandlats avseende idrottsklubbers affärsverksamhet. Som vi redogör för i inledningen, så har flera studier, utifrån olika ekonomiska frågeställningar, behandlat fotbollsverksamheten. Vi fann ingen emellertid studie som behandlat fotbollsklubbers affärsverksamhet i vid bemärkelse utifrån affärsidébegreppet och affärsutveckling, vilket vi avsåg att göra.

Efter att ha kommit fram till en problemställning, så tog vi ställning till hur studien skulle genomföras, samt vilken teori som skulle användas. Vid genomgången av teori så utgick vi ifrån våra tidigare kunskaper i ämnet och försökte komplettera våra teoretiska kunskaper ytterligare. Utifrån genomgången av teori, så valde vi ut olika delar av teorierna som vi ansåg vara adekvata för undersökningen. Därefter utformades den intervjuguide, som insamlingen av empiri huvudsakligen skulle utgå ifrån. Allt eftersom empirin började samlas in växte den undersökningsmodell fram, som senare kom att styra redovisningen av empiri och analysen.

Den empiri som insamlats, om klubbarnas affärsverksamhet och möjligheter till affärsutveckling, sammanställdes var för sig, utifrån interna och externa faktorer. Sedan analyserades empirin utifrån de drivkrafter och förutsättningar inom klubbarna, samt i klubbarnas omvärld, som vi identifierat i undersökningsmodellen. I analysen gjordes jämförelser mellan teori och empiri, samt vid förekommande fall mellan klubbarna. I analysen så har vi även djupare reflekterat över våra resultat, samt tolkat hur vi har uppfattat klubbarnas verklighet. Därmed kunde vi urskilja vilka möjligheter till affärsutveckling som finns för klubbarna.

2.6 Fortsatt disposition

Den fortsatta dispositionen av arbetet ser ut som följer:

- Kapitel 3 Beskrivning av vår teoretiska referensram samt vår undersökningsmodell.
- Kapitel 4 Resultatredovisning av den insamlade empirin, i form av klubbarnas affärsverksamhet idag och klubbarnas möjligheter till affärsutveckling.
- Kapitel 5 Analys av empirin och utifrån analysen identifiering av möjligheter till affärsutveckling
- Kapitel 6 Redogörelse för de slutsatser som vi kan dra av studien, i form av återkoppling till undersökningsfrågan och syftet med undersökningen.
- Kapitel 7 Resultatet av studien avhandlas i ett vidare sammanhang. Analys och tankar som inte direkt hänför sig till den insamlade empirin återges. Här diskuteras även förslag till fortsatt forskning.
- Kapitel 8 Metodkritik och övrig kritik mot undersökningen behandlas.
- Kapitel 9 Källförteckning över använda källor
- Kapitel 10 Bilaga i form intervjuguide, varifrån intervjuerna har utgått.

3 Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med en genomgång av de teorier som vi anser är relevanta för undersökning. Först presenteras teorier om affärsidén och branschstrukturen samt övriga komponenter i den strategiska styrningen. Därefter går vi in på naturliga drivkrafter till affärsutveckling samt avslutar med teorier om affärsutveckling och affärsstrategier. Härfter presenterar vi den undersökningsmodell som blir utgångspunkten för strukturen av analysen och empirin. Modellen är vår egen konstruktion. Den hänför sig till olika begrepp som vi funnit relevanta vid genomgången av litteraturen.

3.2 Affärsidé och Vision

Vi har valt att utgå från affärsidébegreppet för att ta reda på hur klubbarna tolkar och utformar sin verksamhet. Vi har valt att kalla affärsidéns olika delar samt visionen, missionen och klubbarnas strategier, för interna faktorer i och med att vi anser att de ger uttryck för hur klubbarna tolkar och utformar sin verklighet.

Vi delar många författares syn på att för att lyckas i affärsvärlden krävs en tydligt formulerad affärsidé³². Klubbarna själva påverkar till vem de riktar sig, vad de ska erbjuda samt hur de ska genomföra detta. Affärsidén beskriver hur klubbarna arbetar i nuläget, visionens uppgift kan sägas beskriva ett framtida önskvärt tillstånd för affärsidén³³. I vår studie så använder vi de interna faktorerna kompletterade med faktorer i omvärlden, för att identifiera klubbarnas möjligheter till affärsutveckling.

3.2.1 Affärsidé

En affärsidé uttrycker organisationernas sätt att förverkliga sin verksamhet. Utmärkande för affärsidén är att den beskriver organisationens faktiska sätt att fungera. Den lyfter även fram den unika kompetens som finns. En affärsidé består av tre delar³⁴

- Vem eller vilka vänder sig organisationen till? Det vill säga vilken marknad organisationen arbetar på (målgrupp, segment, nischer)
- Vad erbjuder organisationen i form av kunderbudanden? Tjänster, produkter, system av tjänster/produkter osv

³² Berglund, Åke & Blomqvist, Anders "Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten" (2004), s. 13.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

- Hur åstadkommer organisationen detta? Vilka resurser (interna/externa) i vid mening används? Humankapital, Strukturkapital, Finansiellt kapital

3.2.2 Vision

En organisation finns för att uppnå någonting. Det krävs en tydlig vision att dela med sig till alla berörda inom och utanför en organisation, det skapar en känsla av tillhörighet, möjligheter och vart organisationen är på väg³⁵. En vision kan betraktas som ett önskvärt framtida tillstånd av en befintlig eller ny affärsidé. Visionen kan betraktas som ett eftersträvande framtida tillstånd av affärsidén. Den besvarar samma frågor som affärsidén, det vill säga Vem? Vad? och hur? men med ett längre tidsperspektiv³⁶

3.2.3 Mission

Missionen försöker beskriva företagets roll i ett större perspektiv. Den förmedlar vad företaget kan bidra med för att förbättra situationen i samhället. Den är riktad mot omvärlden och sträcker sig över både nutid och framtid. Missionen kan därmed påverka båda hur företaget är och uppfattas internt, företagets identitet, samtidigt som den påverkar hur företaget uppfattas av omvärlden, imagen. Missionen är därför av vägledande karaktär och kan sägas svara på frågan varför ett företag existerar.³⁷

3.2.4 Dominans av ett revir

Normann menar att företagets överlevnad och framgång beror på om företaget lyckas åstadkomma en fördelaktig balans med omvärlden. Företaget väljer ut en del av utbytesmiljön, där företaget interagerar. Valet av utbytesmiljö är viktigt eftersom balansen med den annars kan bli ofördelaktig. Utbytesmiljön får inte vara för stor, för då får organisationen svårt att behärska den på grund av för lite resurser eller att konkurrenter utvecklar en överlägsen förmåga. Utbytesmiljön får samtidigt inte vara för liten, då den måste kunna tillgodose organisationens behov av resurser. En grundtes som Normann har är att ”företag kan uppnå framgång och vara effektiva endast genom att utveckla överlägsenhet, (ett överlägset system) för att hantera en viss del av sin utbytesmiljö”. Det här är en av anledningarna till att företag intresserat sig för marknadssegmentering, samt att bli marknadsledande. Företagets revir utgörs av den delen av utbytesmiljön som företaget dominerar. Normann definierar systemet för överlägsenhet som företagets affärsidé. Det måste råda överrensstämmelse och harmoni mellan ett

³⁵ Ibid.

³⁶ Kotler, Philip, *Marketing management 2003* (2003) s 91.

³⁷ Berglund, Åke & Blomqvist, Anders ”Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten” (2004) s. 23f.

marknadssegment, den produkt som företaget erbjuder samt företagets interna organisation och styrsystem, det vill säga affärsidéns tre delar.³⁸

3.2.5 Affärsidébegreppet en djupare innebörd

Normann säger vidare att det är viktigt för företagsledare att inte förväxla affärsidén med andra begrepp. Utifrån klassisk marknadssegmentering är det viktigt att veta vilken bransch företaget befinner sig i. En branschdefinition är emellertid intetsägande om den inte får någon effekt på företagets verksamhet eller organisation. Förutom att identifiera sin nisch eller bransch så tar affärsidébegreppet steget längre. Den innefattar inte bara vad man skall dominera i den yttre miljön, alltså nischen eller branschen, utan tar också ställning till hur det skall gå till och omsättandet av tanke till handling. En oprövad idé om att tjäna pengar är ingen affärsidé, förrän den är förverkligad.

Normann säger även att affärsidén är en historisk produkt, som är svår att imitera eftersom den är så komplex. Därmed så blir marknader som en gång dominerats ofta intakta. Normann menar även att varje affärsidé är unik, därför att det inte finns någon kombination av marknad, teknologi, produkt och så vidare som är helt lik någon annan. Detta är viktigt att beakta då affärsidén formulerad i termer av nischer, produkter och resurser ofta är uttryckt på en hög abstraktionsnivå, vilket inte alltid avspeglar de konkreta unika förhållandena inom företaget.³⁹

3.2.6 Samproduktion

Normann har i *När kartan förändrar affärslandskapet* utvecklat en förändrad syn på marknaden där den kan ses som ett nätverk av verksamheter förenade i samproducerande värdeskapande nätverk.⁴⁰ Samproduktionen sker i form av kundens medverkan i produktionen, kundgemenskap (samarbete mellan kunder) och värdekonstellationer (samarbete mellan leverantörer). Den innebär ett frigörande av vilande och underutnyttjade av resurser, en effektiv sammankoppling av kompetens i tid och rum. Den bygger även på att tillgångars värde baseras på deras position, inte deras inneboende värde.⁴¹

3.2.7 Erbjudande

Norman använder begreppet erbjudande istället för produkt. Med erbjudande menar han olika enheter som kombineras för möjliggörande av effektivare samproduktion av ekonomiskt värde. Erbjudandet fokuserar på en värdeskapande process istället för en produkt. Processen ska optimeras med hänseende på aktörer, tillgängliga resurser och resurskostnader. Normann menar att ett erbjudande bör innebära någon form av inläring eftersom statiska erbjudanden

³⁸ Normann, Richard, *Skapande företagsledning* (1999) s 37ff

³⁹ Ibid. s. 47 ff.

⁴⁰ Normann, Richard, *När kartan förändrar affärslandskapet* (2005) s. 138 ff.

⁴¹ Ibid. s. 135.

enkelt kan kopieras, därmed blir medproduktion viktig, vilket gör att kunden självmant blir lojal mot företaget. Det är även erbjudandet som avgör ”bytesvalutan”. Värdeutbytet mellan köpare och säljare innefattar varor, tjänster, kapital, information, men även tid, engagemang och infrastruktur, vilket inte får glömmas bort.⁴²

3.1 Branschstrukturanalys

Vi anser att klubbarnas tolkningar och utformning av sin verksamhet tillsammans med faktorer i klubbarnas omvärld och förhållandet mellan dessa faktorer och klubbarna leder fram till klubbarnas möjligheter till affärsutveckling. Vi har valt att benämna faktorerna i klubbarnas omvärld för externa faktorer.

Vi har bland annat valt att använda oss av Porters branschstrukturanalys, för att få en uppfattning av de externa faktorerna. Porter säger att företag måste analysera branschstrukturen och konkurrerande företag, för att kunna formulera en konkurrensstrategi⁴³ Vi anser även att delar av nedanstående faktorer påverkar klubbarnas möjligheter till affärsutveckling.

Porter definierar bransch som en grupp företag som produkter som är nära substitut för varandra. Branschstrukturen utöver ett starkt inflytande över hur konkurrensens spelregler ser och vilka möjliga strategier som företaget kan anta. Konkurrensläget i en bransch består av fem grundläggande konkurrenskrafter: *hot från nyetablerare, hot från substitutprodukter och tjänster, leverantörernas och kundernas förhandlingsstyrka samt konkurrens bland existerande företag.* De här krafterna visar även på det faktum att konkurrensen i en bransch sträcker sig längre än de befintliga aktörerna. Den samlade styrkan av de fram krafterna anger vinstpotentialen i branschen. Genom en strukturanalys, där kunskap om dessa underliggande källor för konkurrenstrycket belyses, inhämtas viktig kunskap till företaget beträffande flera faktorer, styrkorna och svagheter för ett företag, dess ställning i branschen, utreder vilka områden som strategiska förändringar kan ge högst avkastning och belyser framförallt de speciella möjligheter och hot som branschstrukturen ger upphov till.⁴⁴

3.1.1 Etableringshot

Nyetableringar i en bransch medför utökad konkurrens, vilket kan leda till att priserna och lönsamheten går ner. Hot om nyetableringar beror på hur stora hindren för nyetablering är, samt den förväntade reaktionen från konkurrenter vid en nyetablering. Det finns flera betydande hinder för nyetableringar: stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, omställningskostnader, tillgång till distributionskanaler, kostnadsolägenheter oberoende av stordrift och statlig politik. Förväntade avskräckande svarsåtgärder kan som nämnts även

⁴² Ibid. s. 138 ff.

⁴³ Porter, Michael E, *Konkurrensstrategi, Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, (1994) s. 25 ff

⁴⁴ Ibid.

motverka nyetableringar. Följande förhållanden är tecken på stor sannolikhet för svarsåtgärder vid etablering: ett förflutet med kraftfulla svarsåtgärder mot nyetablerare, etablerande företag med kraftfulla resurser att slå tillbaka, etablerade företag med stora engagemang i branschen och långsiktigt bundna tillgångar, långsam branschtillväxt, vilket gör att försäljning och ekonomiskt resultat drabbas vid en nyetablering.⁴⁵

Etableringshinder kan givetvis även förändras med tiden, i och med att de faktorer som vi redogjort för enligt ovan förändras. Företagens strategiska beslut kan även påverka dem, även om de ofta förändras av skäl utanför företagets kontroll.⁴⁶

3.1.2 Rivalitetsgrad bland nuvarande konkurrenter

Befintliga företag i en bransch konkurrerar på flera olika sätt, för att skaffa sig en attraktiv position. Rivalitet uppstår när en eller flera konkurrenter antingen känner sig pressade eller vill förbättra sitt läge. Dessa utspel leder ofta till svarsåtgärder från konkurrenter, varmed lönsamheten för det företag som tagit initiativet och branschen i övrigt kan både förbättras och försämrats. Det finns flera växelverkande faktorer som skapar intensiv konkurrens i en bransch: många eller jämbördiga konkurrenter, långsam branschtillväxt, ingen differentiering eller inga omställningskostnader, språngvis kapacitetsökning, olikartade konkurrenter, högt strategiskt värde och höga nedläggningshinder.⁴⁷

Rivalitetsgraden i en bransch förändras kontinuerligt liksom förutsättningarna för etablering. Speciellt vanliga är de förändringar som sker i samband med förändringar i bransch- och produktlivscyklar. Förändringar i branschkonkurrensen sker ofta genom förändringar utanför det enskilda företagets kontroll, även om strategiska förändringar från ett företag även kan påverka den.⁴⁸

3.1.3 Tryck från substitutprodukter

Företag i en bransch konkurrerar med företag i andra branscher som producerar substitutprodukter. En substitutprodukt är en produkt som utför samma funktion som branschprodukten. Den begränsar priserna och lönsamheten i en bransch. Att agera mot substitutprodukter kan bli en kollektiv angelägenhet för en hel bransch. De substitutprodukter som bör uppmärksammas mest är de som uppvisar i bra pris/nyttorelation i förhållande till branschens produkter, samt de som produceras av branscher med höga vinster. I det senare fallet kan nämligen konkurrensen mot branschens produkter snabbt öka om lönsamheten går ner för företagen med höga vinster.⁴⁹

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

3.1.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Köpare konkurrerar med branschen i den mening de tvingar ner priserna, förhandlar om högre kvalitet eller flera tjänster, samt spelar ut branschens företag mot varandra. Styrkan hos en köpgrupp beror på flera faktorer. En köpgrupp har hög förhandlingsstyrka om följande faktorer infinner sig⁵⁰:

- Den är koncentrerad eller köper stora volymer i förhållande till leverantörens försäljning.
- Kostnaderna för branschens produkter utgör en viktig del av köparens totala kostnader.
- De produkter som den köper är standardiserade eller odifferentierade.
- Den berörs bara av få omställningskostnader.
- Den gör små vinster.
- Köpare utgör ett trovärdigt hot om integration bakåt.
- Branschens produkt är föga viktig för kvalitén hos köparens produkter eller tjänster.
- Köparen har full information om efterfrågan, marknadspriser, kostnader etc.

De flesta av dessa faktorer är relevanta för både konsumenter, industriella köpare och handelsföretag. Köparnas makt förändras hela tiden i takt med att faktorerna ovan förändras. Företag kan även göra ett urval av kunder och därmed skaffa sig köpare som har liten makt⁵¹.

3.1.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörerna kan utöva förhandlingsstyrka genom hot av höjning av priserna eller minskning av kvalitén på levererade produkter. Leverantörer med makt kan därmed minska lönsamheten i en bransch om inte branschens aktörer kan täcka kostnadsökningar med prishöjningar. De faktorer som bestämmer leverantörernas förhandlingsstyrka är till stora delar samma som de som bestämmer köparnas förhandlingsstyrka. Leverantörer är ofta företag, men även personal måste ses som leverantörer då de kan utöva en stor makt. Även staten kan vara köpare och leverantör. Staten kan dessutom påverka branschkonkurrensen genom sin politik⁵².

3.3 Naturliga drivkrafter till växt och växtproblem

Vi har valt att komplettera de externa faktorerna med delar av Normanns teorier om naturliga drivkrafter. Normann anser att en företagsledning inte utan vidare

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid

⁵² ibid

kan välja vilken typ av tillväxt den vill åstadkomma. Faktorer i det egna företags karaktär och i den yttre miljön avgör delvis vilka typer av utvecklingssituationer som företaget hamnar i⁵³. Vi använder oss av delar av de naturliga drivkrafterna enligt nedan. Genom att använda oss av ytterligare verktyg, breddar vi basen för vår kartläggning och förståelse för de externa faktorer som påverkar klubbarna. Det ger oss även fler infallsvinklar för möjlig affärsutveckling för klubbarna.

3.3.1 Orsakssamband mellan naturligt genererade tillväxtmönster

I mån av möjlighet tycks de flesta företag som växer tillämpa ett slags ”minsta möjliga motståndets princip”. De försöker att med sin etablerade affärsidé flyta ut över allt större homogena områden – växten får form av likformig produktion. Men det är sällan som växten kan fungera på detta enkla sätt, eftersom tillväxtmönstret modifieras av en rad faktorer som finns inbyggda i företags miljö eller teknologi. Förekomsten av olika former av *barriärer och restriktioner* är den vanligaste orsaken till att den likformiga utbredningen hindras. Dessa kan t.ex. utgöras av en geografisk begränsning – ett företag som varit framgångsrikt och erövrat ett revir kan finna att växtmöjligheterna för den etablerade affärsidén är blockerade; man har redan erövrat hela marknaden eller en så stor del av den som är rimlig med hänsyn till marginalnyttan av ytterligare utbredning. Barriärerna kan också utgöras av knappa resurser, inom produktionsteknologin, juridiken, sociala och kulturella faktorer.

Tillväxten styrs också av olika former av *beroendeförhållanden*. Även dessa kan ha karaktär av teknologiska – eller andra – restriktioner som reglerar förhållandena mellan olika delkomponenterna i ett större system. En tredje typ av drivkraft för tillväxt är *störningar och variationer*. Störningar och variationer kan utgöra intressanta drivkrafter till nya affärsidéer, som just inriktas på att eliminera eller exploatera störningarna. Förekomsten av störningar och variationer i ett system är också intressanta genom att de indikerar att systemet har överkapacitet någonstans, åtminstone temporärt. I konsekvens borde man förvänta sig att företagen i fortsättningen försöker växa genom att utnyttja de interna överkapaciteter som de själva skapar.

Restriktioner, beroendeförhållanden och variationer i teknologi och miljö påverkar ett företags tillväxtmönster, men dessa drivkrafter hänger nära samman med och modifieras i hög grad av inverkan från *maktförhållandena i miljön*

3.4 Affärsutveckling

Kartläggningen utifrån interna och externa faktorer hjälper oss att få en uppfattning om möjligheterna till affärsutveckling. Affärsutveckling handlar om hur klubbarnas affärsidé kan utvecklas. Med hjälp av nedanstående teorier kan vi både ställa frågor som hjälper oss att identifiera områden för affärsutveckling,

⁵³ Normann, Richard, *Skapande företagsledning* (1999) s 71 ff

samt bilda oss en uppfattning om vilka olika typer av resurser som krävs vid en eventuell förändring av affärsidén.

3.4.1 Affärsutveckling och olika krav på företaget

Vi har tidigare nämnt att affärsidén är ett affärsmässigt tillstånd avseenden kunderbudandet, markanden och resurskapaciteten. Affärsutveckling är en förändring i någon eller några av affärsidéns tre delar. Den kan även beskrivas som en process i och med att företag arbetar med affärsstrategier, för att utveckla affärsidén mot önskvärda affärsmål och visioner.⁵⁴

En successiv förfining av en existerande affärsidé kallas för produktvariation. Omdefiniering avser en successiv förändring av existerande affärsidé, medan omorientering handlar om att skapa nya affärer som faller utanför den definierade affärsidén. Affärsstrategierna ställer olika krav på företaget. Produktvariation – förfining – av en befintlig affärsidé kan normalt ske med befintliga resurser och kunskaper. Vid en omorientering behövs nya roller eller kompetenser bland de ledande aktörerna i företaget. Det behövs en processsyn snarare än en målsyn på planering och utveckling. Visioner kring tänkbara förändringsinriktningar behövs så att nya affärer eller affärsidéer kan formas.⁵⁵

I figuren nedan illustreras de tre ”typfallen” av övergripande affärsutvecklingsstrategier. Produktvariation innebär att affärsidén är i grunden oförändrad, endast en marginell utveckling eller förfining av affärsidén sker.

Affärsstrategi	Förändringar i affärsidén	Makt och värdestruktur	Kompetenskrav	Strukturkapital	Planeringssyn
Produkt-Variation	Marginella förändringar förfining	Existerande	Befintlig	Existerande	Målsyn
Omdefiniering	Förändring i någon del	Förändringar	Delvis ny	Delvis nytt	Målsyn/processsyn
Omorientering	genom-gripande	genom-gripande	ny	nytt	processsyn

Figur 2 Konsekvenser av olika övergripande affärsutvecklingsstrategier (Källa Berglund, Åke & Blomqvist, Anders, *Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten* (2004) s. 71)

Utmärkande för produktvariation som affärsstrategi är att den kan utformas utan krav på större anpassningar inom organisationsstrukturen. Genom att denna strategi i all väsentlighet utformas inom en välkänd handlingssfär kan oftast också klara mål för utvecklingen sättas upp, t ex i form av försäljningsmål eller lönsamhetsmål. Motpolen till produktvariation utgörs av omorientering. I denna strategi sker en genomgripande förändring av affärsidén. Företaget ger sin in på tidigare okända områden som helt nya kunder eller nya branscher. Omdefiniering utgör ett mellanting mellan produktvariation och omorientering och kan snarast

⁵⁴ Berglund & Blomqvist ”Skapande affärsutveckling” (2004) s. 27.

⁵⁵ Ibid. s. 70 ff.

beskrivas som en successiv förändring av någon eller några av affärsidéns beståndsdelar. Exempel är att företaget vänder sig till nya kundgrupper med sina kunderbjudanden eller utvecklar/kompletterar verksamheten med produkter eller tjänster som tidigare inte erbjudits. Beroende på omfattningen av affärsutvecklingen kan en sådan strategi ställa krav på förändringar i makt- och värdestrukturer i organisationen liksom på ny kompetens.⁵⁶

Hur pass långtgående affärsstrategier företaget kan satsa på i termer av produktvariation, omdefiniering eller omorientering beror på:

- Marknadsmässiga förhållanden, om konkurrensen är begränsad eller om nya marknader eller affärsområden växer
- Organisatoriska förhållanden, t ex om kompetens finns inom organisationen eller om kompetensen kan förvärvas eller utvecklas.⁵⁷

Det finns således både inre och yttre restriktioner för företagets val av affärsutvecklingsstrategi. De yttre restriktionerna har att göra med marknadsmässiga förhållanden såsom affärsmöjligheter, lagar, konkurrens, handelshinder etc. De inre restriktionerna har att göra med de finansiella resurserna, organisationens samlade kompetensmassa, strukturkapital och ledarresurser.⁵⁸

3.4.2 Affärsstrategier

Som ett led i vårt syfte med uppsatsen ämnar vi identifiera vilka problem och möjligheter som finns med klubbarnas framtida affärsstrategier. Vår analys av hur fotbollsklubbarna bedriver sin verksamhet idag, samt utvärderingen av vilka möjligheter det finns för klubbarna att affärsutveckla leder fram till ett antal möjliga strategier. Vi har använt oss av nedanstående teorier om affärsstrategier, för att själva kunna analysera affärsstrategier för klubbarna. Affärsstrategier är ett samlingsnamn för flera olika strategier, men vi har valt att inrikta oss på framtida utvecklingsstrategier.

Vad menas med affärsstrategier? Det finns ett antal olika teorier och uppfattningar om vad affärsstrategi är men författarna har utgått ifrån Blomqvist och Berglunds syn som illustreras i nedanstående figur⁵⁹. Figuren illustrerar sambandet mellan begreppen affärsidé, affärsstrategi och vision. Affärsstrategierna utgör de samlade aktiviteterna som syftar till att utveckla eller förändra affärsidén mot företagets vision. Aktiviteterna kan utgöras av såväl enstaka åtgärder som mer komplexa ”cluster” av åtgärder som sammantaget syftar till utveckling eller förändring av affärsidén. Företagets affärsmål utgör enligt denna syn en konkretiserbar mellanstation på vägen mot visionen. Affärsmålen liksom visionen kan förändras kontinuerligt i takt med att företagets omvärld – affärsmiljön – förändras.⁶⁰

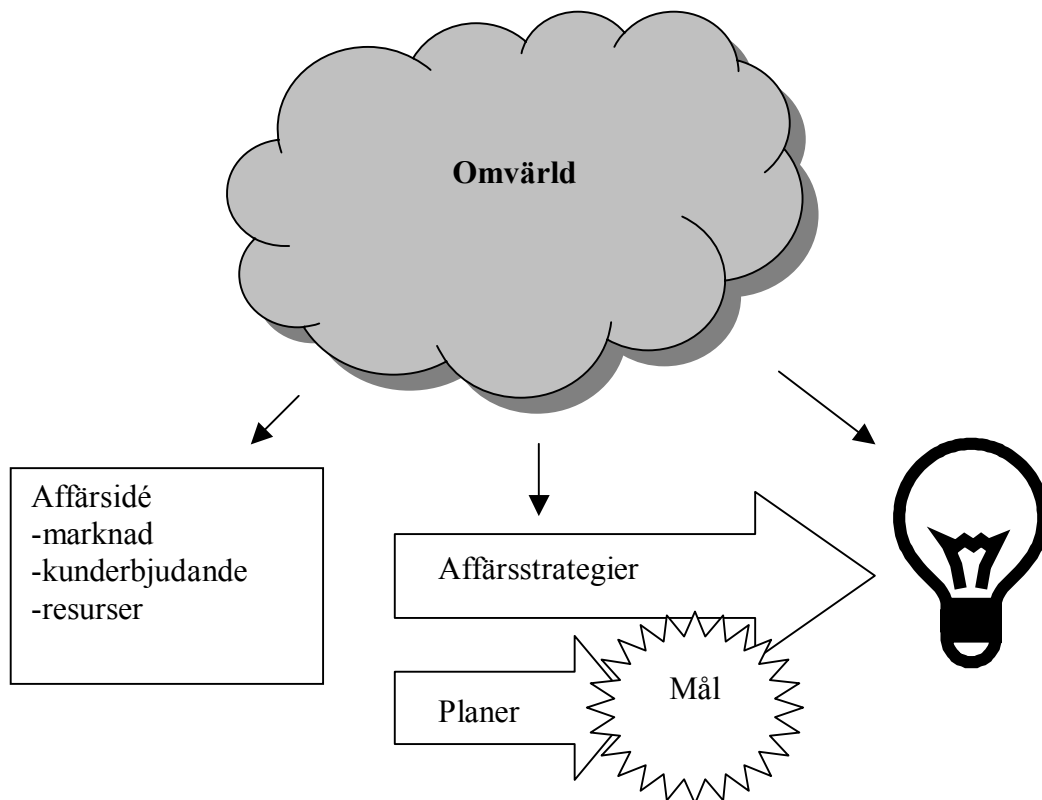
⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid. s. 73.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Berglund & Blomqvist ”Skapande affärsutveckling” (2004) s. 11.

⁶⁰ Ibid. s. 12.



Figur 3 Affärsstrategier som en länk mellan nuvarande affärsidé och framtida vision. (Källa: Berglund, Åke & Blomquist, Anders, "Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten" (2004) s. 11)

3.4.3 Utvecklingsstrategier

Utvecklingsstrategier beskriver hur företaget arbetar för att förändra eller förnya sin affärsidé över tiden. Strategierna bygger ofta på en kombination av åtgärder i affärsidéns delar, ofta kombinationer av marknadsåtgärder som rör kunderbjudandet. Här särskiljs två huvudkategorier av strategier⁶¹.

- Strategier för utveckling av marknad och kunderbjudande
- Strategier för resursutveckling

Strategier för utveckling av marknad och kunderbjudande handlar om hur och in vilken omfattning företaget vänder sig till nya marknader respektive utvecklar/erbjuder nya kunderbjudande. En vanlig strategi är att utveckla kunderbjudandet. Detta kan ske genom produkt-/tjänsteutveckling av befintliga produkter eller genom eget utvecklingsarbete som syftar till att utveckla nya

⁶¹ Ibid. s. 77 f.

produkter eller nya lösningar för kunden. Även utvecklingen av stöd- eller kringtjänster kan utgöra en strategisk verksamhet som förändrar kunderbjudandet.

Figur 4 utgör en vidareutveckling av Ansoffs välkända tillväxtmatris. Den lodräta axeln visar olika långtgående förändringar av den marknad företaget vänder sig till. Företaget kan avstå från att ändra sin marknad genom att inte vidta några åtgärder, företaget kan förfina sin befintliga marknad genom ökad segmentering och man kan omdefiniera sin marknad, det vill säga vänt sig mot nya kundgrupper. Den vågräta axeln visar olika grader av förändring vad gäller kunderbjudandet. Här kan företaget välja att behålla kunderbjudandet oförändrat, att förfina genom t.ex. kundanpassning och produktutveckling eller att erbjuda helt nya kunderbjudande.⁶²

Omdefiniering av marknad	Exploatering av nya marknader	Exploatering av nya marknader med anpassade kunderbjudanden	Nya marknader, Nya kunderbjudanden (verksamhetsomläggning)
Förfining av marknad	Segmentering av befintliga marknader	Anpassning av kunderbjudanden till olika segment	Helt nya kunderbjudanden till olika segment på befintlig marknad (innovationer)
Ingen åtgärd marknad	Bibehållen verksamhet Kraftsamlig Avveckling	Nya varianter av kunderbjudanden till befintlig marknad	Helt nya kunderbjudanden till befintlig marknad (innovationer)
	Ingen åtgärd erbjudande	Förfining av kunderbjudande	Omdefiniering av kunderbjudande

Figur 4 Utvecklingsstrategier marknad/kunderbjudande. (Källa Berglund, Åke & Blomquist, Anders, "Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten" (2004) s 78)

I figuren beskrivs olika långtgående strategier för förändring av marknad och kunderbjudande. Ju mer snett upp åt höger desto större förändringar medför utvecklingsstrategin. En förfining av kunderbjudandet kan ske inom ramen för befintlig kompetens men en omdefiniering ofta ställer krav på förnyad kompetens.⁶³

Söderman menar att affärsutveckling inom den etablerade affärsidén kan bestå av två typ situationer⁶⁴:

Kundbehovsanpassning: Detta innebär att åtgärder identifieras och genomförs för att bättre tillfredsställa de redan befintliga kunderna. Centralt i denna syn på affärsutveckling är existerande kundkontakter och inte produktens egenskap. Anpassningen till kundens behov kan beskrivas som en "trappa" med allt ökande ambitioner, alltifrån små justeringar av befintlig produkt till ett helt nytt kunderbjudande. Även kund kan här inkluderas i företagets affärsutveckling.

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid. s. 79.

Marknadsframstöt: När kundanpassningen skett och företagets utbud har anpassats till kundernas behov måste allt fler kunder stimuleras till alltmer omfattande köp.

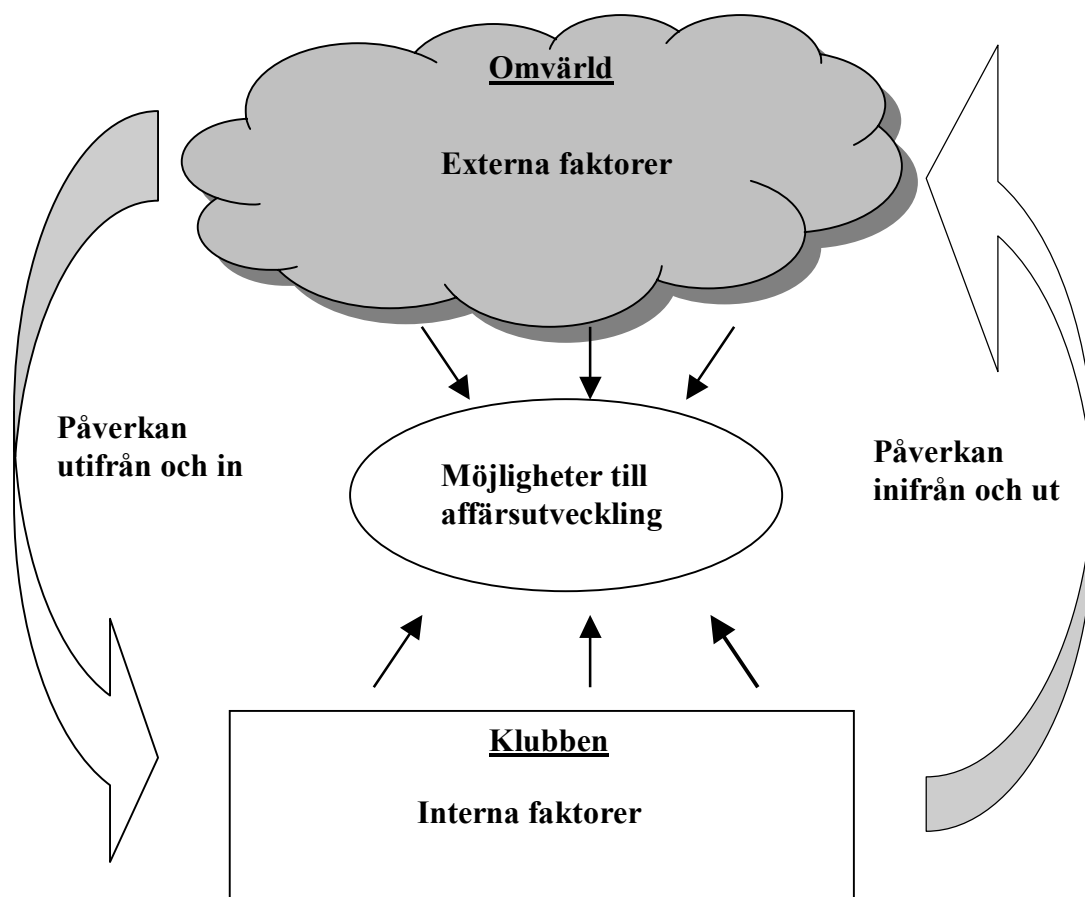
3.5 Diskussion och utformning av undersökningsmodell

Vi har studerat ett antal teorier om företags affärsverksamhet och affärsutveckling. Dessa teorier överlappar till stora delar varandra, varför vi väljer att bara använda valda delar av varje teori i vår studie. Vi anser att en kombination av delar från olika teorier kan tillföra en mer nyanserad bild av verkligheten, än enskilda teorier kan göra. Teorierna är anpassade för att strukturera och belysa verkligheten generellt beträffande företag. De är inte specifikt anpassade efter den verklighet som de allsvenska fotbollsklubbarna befinner sig i. Utifrån de teoretiska begrepp som vi finner användbara i vår studie, har vi valt att skapa en integrerad undersökningsmodell. Vår undersökningsmodell bygger på en summering av viktiga och relevanta begrepp från genomgång av litteratur. Modellen är tänkt som ett verktyg, för att på ett enkelt sätt visualisera och strukturera studiens empiri och analys.

Vår undersökning kan, som tidigare nämnts, sägas grundas på en ansats som går att likna vid en systemteoretisk ansats. Systemteorin ser organisationer som system, vilka påverkas av förändringar i systemets omgivning, men också av förändringar som uppkommer inom systemet. Helheten fångas enligt systemteorin i komplicerade mönster av relationer inom organisationen och organisationen och omvärlden. Systemet består av komponenter som påverkar varandra och verkar mot ett gemensamt mål. Det kan ingå som delsystem i ett större system.⁶⁵ Vi menar att vi genom systemteorin får ett verktyg för att skapa förståelse för hur klubbarna kan utvecklas. De allsvenska klubbarna är var och en för sig ett system, som består av människorna inom klubben. Klubbarna är även delsystem, som interagerar med det andra system, bland annat omvärlden. För att förstå klubbarnas möjligheter till affärsutveckling behöver vi förstå hur människorna i klubbarna arbetar och vilka mål de arbetar mot. Vi behöver även förstå vilka relationer klubbarna har med omvärlden, och hur klubbarna påverkas av förändringar i omvärlden.

Vår undersökningsmodell skiljer på interna faktorer inom klubbarna och externa faktorer i klubbarnas omvärld. Med interna faktorer menar vi hur klubbarna har valt att utforma och tolka sin verksamhet i utifrån affärsidébegreppet. Med externa faktorer menar vi faktorer i företagets omvärld som påverkar klubbarnas verksamhet.

⁶⁵ Berglund, Åke & Blomquist, Anders, ”Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten” (2004) . s. 27



Figur 5 Undersökningsmodell (Källa: egen)

Vi anser att interna faktorer inom klubbarna påverkar externa faktorer i omvärlden och vice versa. Det beror på att klubben inte är ett isolerat system utan påverkas av omvärlden, samtidigt som omvärlden påverkas av klubben. Det vill säga att påverkan, utifrån klubbens perspektiv, sker både inifrån och ut och utifrån och in. Påverkan inifrån och ut sker genom att klubbarna tolkar och utformar sin verklighet. Klubbarna bestämmer därmed vilken del av omvärlden de vill göra transaktioner med (utbytesmiljön) och hur dessa transaktioner ska se ut. Hur klubbarna definierar och utformas sin verksamhet, påverkar hur klubbarnas utbytesmiljö ser ut och därmed vilka externa faktorer som blir intressanta för klubben. Påverkan sker även utifrån och in. Beroende på hur företagets omvärld ser ut, så väljer klubbarna att utforma och tolka sin verksamhet på ett visst sätt. De väljer därmed även vilken utbytesmiljö de ska verka i. Resonemanget baseras på Normanns teorier om affärsidén som presenterade under avsnitt 3.2.4.⁶⁶

De icke namngivna pilarna i modellen avser att utifrån olika interna och externa faktorer skapas klubbarnas möjligheter till affärsutveckling. Med det menas att möjligheterna för klubbarna att utveckla sin verksamhet beror dels på hur klubbarna tolkar och utformar sin verksamhet, dels på hur klubbarnas omvärld ser ut. De möjligheter till affärsutveckling som finns avgör sedan vilka affärsstrategier som blir aktuella för klubbarna, för att uppnå visionen.

⁶⁶ Normann, Richard, *Skapande företagsledning* (1999) s 37ff

Nedan följer en redogörelse över de interna och externa faktorer som vi, utifrån valda teorier, anser är relevanta i sammanhanget. Det är således dessa faktorer som utifrån undersökningsmodellen styr insamlingen av empiri och den analys som följer.

3.5.1 *Interna faktorer*

Vi menar att klubbarnas tolkning och utformning av sin verklighet bäst beskrivs utifrån klubbarnas affärsidé. Av teorin framkommer att en affärsidé uttrycker organisationernas sätt att förverkliga sin verksamhet. Utmärkande för affärsidén är att den beskriver organisationens faktiska sätt att fungera. Den lyfter även fram den unika kompetens som finns. En affärsidé består av tre delar⁶⁷

- **Kunderbjudande**⁶⁸ – vad erbjuder klubbarna sina kunder.
- **Marknad**⁶⁹ – vilka kunder vänder sig klubbarna till?
- **Resurser**⁷⁰ – vilka resurser och vilken organisationsstruktur klubbarna använder sig av för att förverkliga sin affärsidé

Utöver affärsidén är även följande faktorer i klubbarnas tolkning och utformning av verkligheten av intresse:

- **Vision**⁷¹ – det tillstånd som klubbarna strävar efter att uppnå i framtiden.
- **Missionen**⁷² – försöker beskriva klubbarnas roll i ett större perspektiv.
- **Strategier**⁷³ – aktiviteter som syftar till att föra klubbarnas affärsidé mot visionen.

Vi anser att de här faktorerna ger en bra bild över de interna förhållanden som finns inom klubbarna, och som tillsammans med de externa faktorerna bildar klubbarnas möjligheter till affärsutveckling. Vid framförallt affärsidén kommer analysen att fördjupas ytterligare utöver dessa tre punkter, men vi finner det inte nödvändigt att utveckla det resonemanget här. Här räcker det att konstatera att dessa faktorer är det vi har valt att kategorisera som interna faktorer.

⁶⁷ Berglund, Åke & Blomquist, Anders, ”Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten” (2004) s. 13.

⁶⁸ Normann, Richard, *När kartan förändrar affärslandskapet* (2005) s. 178

⁶⁹ Berglund, Åke & Blomquist, Anders, ”Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten” (2004), s. 13.

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid. s. 21 f.

⁷² Ibid. s. 23 f.

⁷³ Ibid. s. 24 f.

3.5.2 Externa faktorer

De externa faktorer som är av intresse påverkas, utifrån tidigare resonemang, av hur klubbarna tolkar och utformar sin verklighet. Mer precis kan det framförallt sägas innebära hur klubbarna väljer att se på sin marknad och sitt kunderbjudande.

Förhållandet mellan klubbarna och omvärlden kan sägas innefatta ett antal faktorer som berör den bransch som klubbarna verkar i. Dessa faktorer visar enligt teorin om branschkonkurrensen på branschens lönsamhet och attraktivitet⁷⁴. Vi anser att de dessutom påverkar möjligheterna till affärsutveckling. Värt att nämna är att vi inte har valt att ta med en av de fem branschkrakterna, den om leverantörernas förhandlingsstyrka. Det har vi gjort då vi inte tror att den är av betydelse i sammanhanget, samtidigt som vi tror att det kan bli svårt att få svar på frågan av intervjupersonerna. Vi har valt att ta med följande faktorer relaterade till branschsituationen i vår undersökningsmodell:

- **Konkurrenssituationen**⁷⁵ – hur klubbarnas konkurrens ser ut konkurrensens intensitet, i teorin benämnt rivalitetsgraden bland nuvarande konkurrenter.
- **Substitutprodukter**⁷⁶ – produkter som utför samma funktion som branschprodukten (klubbarnas kunderbjudande).
- **Kundernas förhandlingsstyrka**⁷⁷ – hur stor förhandlingsstyrka klubbarnas kunder har gentemot klubbarna.
- **Hot från nyetableringar**⁷⁸ – om den marknad eller bransch där klubbarna befinner sig i hotas av nyetableringar.

Vi har även valt att komplettera dessa externa faktorer med faktorer utifrån teorin om naturliga drivkrafter till växt och växtproblem.⁷⁹ Teorin säger att en företagsledning inte utan vidare kan välja vilken typ av tillväxt den vill åstadkomma. Faktorer i det egna företaget och i den yttre miljön avgör delvis vilka typer av utvecklingssituationer som företaget hamnar. Vi menar att följande externa faktorer passar in i vår undersökningsmodell, eftersom de påverkar vilka möjligheter klubbarna har till affärsutveckling:

- **Barriärer och restriktioner**⁸⁰ – svårigheter i omvärlden som begränsar klubbarnas möjliga affärsutveckling
- **Beroendeförhållanden**⁸¹ - restriktioner som reglerar förhållandena mellan klubbarnas verksamhet och olika komponenter i omvärlden.

⁷⁴ Porter, *Konkurrensstrategi, Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, (1994) s. 25

ff

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Normann, *Skapande företagsledning* (1999) s 71ff

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid.

Vi kommer dessutom att analysera andra faktorer som kan utgöra möjligheter och hot. Här återfinner vi faktorer som inte på ett enkelt sätt går att kategorisera in under de externa faktorer som vi presenterat utifrån teorin. Det rör sig här om faktorer så som demografiska, politiska, sociala och kulturella etc.

3.5.3 Affärsutvecklingsmöjligheter och framtida utvecklingsstrategier

Efter att vi har studerat dessa faktorer anser vi att vi kan bilda oss en uppfattning om vilka möjligheter till affärsutveckling som finns för klubbarna och vilka eventuella problem som är relaterade till dessa.

3.5.4 Undersökningsmodellens olika steg

Studiens uppläggning utifrån undersökningsmodellen kan summeras i ett antal steg:

1. Insamling av empiri utifrån de interna och externa faktorer som behandlats ovan.
2. Analys av de interna och externa faktorerna och hur de skapar möjligheter till affärsutveckling
3. Identifiering av möjligheterna till affärsutveckling

3.6 Intervjuguidens koppling till undersökningsmodellen

Den intervjuguide som användes för insamling av empirin återfinns i bilagan. Intervjuguiden är strukturerad i tre delar. Frågorna är utformade utifrån den presenterade teorin. Vid framställningen av intervjuguiden hade vi emellertid ännu inte utformat vår undersökningsmodell. Det här medför att en del frågor under de olika delarna i intervjuguiden kommer att presenteras och analyseras under en annan del i rapporten. Flera av frågorna utgår inte heller från teorin, men belyser andra aspekter som vi tycker är intressanta. Nedan följer en redogörelse för de olika områdena i intervjuguiden och hur frågorna inom varje del kopplas till undersökningsmodellen. De frågor som inte på ett enkelt sätt går att koppla till undersökningsmodellen presenteras utförligt, samt motiveras varför vi anser att de ska vara med i undersökningen. Vi har valt att inte kommentera varje specifik fråga, eftersom vi anser att en samlad redogörelse är tillräcklig.

Ordningen på frågorna kan tyckas märklig, eftersom vissa frågor under avsnittet klubb-specifika faktorer placeras i undersökningsmodellen under externa faktorer, samtidigt som en del frågor under avsnittet branschspecifika frågor placeras i undersökningsmodellen under interna faktorer. Anledningen till att vi har valt att placera frågorna i den ordningen vi har gjort är för att vi inte skulle behöva hoppa mellan olika likartade frågeområden.

3.6.1 Klubbspecifika frågor

Den här delen av intervjuguiden innehåller frågor som i huvudsak hänför sig till de interna faktorerna i undersökningsmodellen. Med det menas att vi här har frågor som behandlar klubbarnas affärsidé, vision, mål, strategier och mission. Frågorna som behandlar kundernas förhandlingsstyrka och substitutprodukter utgår från de externa faktorerna i undersökningsmodellen. Här finns även tre frågor som kan kräva en förklaring. Anledningen till att vi har ställt en fråga om hur kundernas efterfrågan förändras, är för att vi ville få djupare kunskap om hur klubbarna ser på sina kunder och därmed sin affärsidé. Med frågan om klubbarnas särskiljande kompetens avser vi detsamma som ett överlägset system⁸², vilket vi tolkar som att de olika komponenterna i affärsidén överrensstämmer med varandra. Med frågan hur klubbarna har genomfört sin affärsidé, avser vi de resurser och den organisationsstruktur som klubbarna har för att förverkliga affärsidén.

3.6.2 Allmänna ekonomifrågor

Frågorna om klubbens ekonomi i form av intäkter och kostnader har ingen tydlig koppling till teorin och undersökningsmodellen. Vi anser emellertid att de behövs för att vi ska kunna skapa oss en uppfattning om hur klubbarnas verksamhet ser ut idag, samt hur den behöver utvecklas för att klubbarnas vision ska kunna uppnås. Frågan om vilka nyckeltal som är intressanta för klubbarna och deras bransch avser ge svar på vilka förhållanden i klubbarnas verksamhet som är särskilt intressanta. Frågan om kapacitetsutnyttjandet avser vi ger svar på om klubbens resurser kan utnyttjas på ett bättre sätt. De här frågorna avser förhållanden inom klubben, varför de närmast går att hänföra till de interna faktorerna i undersökningsmodellen.

3.6.3 Branschrelaterade frågor

De frågor som återfinns under rubriken branschspecifika frågor hänför sig till största delen till de externa faktorerna i undersökningsmodellen. De behandlar områden som konkurrenssituationen, hot från nyetablerare, samt övriga hot och möjligheter i omvärlden. Här finns emellertid även en del frågor som vi väljer att placera bland interna faktorer. Frågan om vilken bransch klubbarna anser sig tillhöra är relaterad till klubbarnas affärsidé och hänför sig därmed till de interna faktorerna i undersökningsmodellen. Den frågan är samtidigt utgångspunkt för andra frågor om konkurrenssituationen och hot från nyetablerare i branschen. Frågan om vad som skiljer klubbarnas verksamhet från övrig affärsverksamhet utgår inte från teorin, men vi anser att den är relevant då den ger oss en uppfattning om hur klubbarna ser på sin verksamhet och hänför sig därmed även

⁸² Normann, Richard, *Skapande företagsledning* (1999) s 37ff

den till interna faktorer inom klubbarna. Frågorna om klubbarna samverkar i något affärssystem utgår inte från teorin. Vi anser emellertid att de är intressanta för att beskriva klubbarnas verksamhet och framförallt deras kunderbjudande. Därmed anser vi att de hänför sig till de interna faktorerna, även om samverkan sker med aktörer i klubbarnas omvärld. Frågan om hur klubbarna påverkas av tillgången på kapital utgår inte heller från teorin, men vi anser att det kan vara en intressant extern faktor, eftersom vi anser att den kan påverka klubbarnas möjligheter till affärsutveckling. Värt att poängtera är även att vi inte direkt ställer några frågor om barriärer och restriktioner samt beroendeförhållanden, vilka är faktorer i vår undersökningsmodell. Anledningen till det är för att vi avser att utifrån teorin tolka vilka möjligheter och hot som kan vara av typen barriärer, restriktioner och beroendeförhållanden. De här faktorerna ger alltså bara ett ytterligare djup i analysen, mot vad som hade varit fallet om vi inte använt oss av dem.

4 Resultatredovisning

Kapitlet innehåller resultatet från intervjuer som gjorts med de tre fotbollsklubbarna samt med Svenska Fotbollsförbundet. Empirin inom de olika klubbarna är olika omfattande. Det här beror på två faktorer. För det första är vi intresserade av en helhetsuppfattning beträffande klubbarnas verksamhet. För det andra så överrensstämmer klubbarnas svar till stora delar med varandra. Det har bidragit till att vi inte har intervjuat lika många personer inom varje klubb och därmed försökt få lika omfattande svar från varje klubb. En ytterligare faktor till att informationen om Djurgården är mer omfattande och inriktad på företagskunder är att VD för Djurgården Marknad enbart ansvarar för företagskunder och därmed inte har ett helhetsansvar för klubben Djurgården. De övriga personerna anser vi har ett mer övergripande ansvar och inte enbart är inriktad på en kundgrupp.

Varje klubb presenteras var för sig tillsammans med en kort presentation av klubben och klubbens inre organisation. Den inre organisationen i form av uppdelning i olika verksamheter är inget vi har tagit fasta på i fortsättningen av arbetet, utan vi väljer att se på klubbarna som en enhet. Svaren från de olika personerna inom Hammarby och Djurgården har sammanställts till en gemensam presentation. Vi anser att det är klubbarnas gemensamma uppfattningar som är av intresse, samtidigt som personerna inom samma klubb till stora delar givit överrensstämmade svar.

Empirin nedan är en sammanställning av svaren, utan egna kommentarer och tolkningar och informationen är inhämtad genom personliga intervjuer. Den inledande informationen om klubbarna är hämtad från klubbarnas hemsidor och årsredovisningar. Vi har valt att kategorisera empirin utifrån interna och externa faktorer, enligt undersökningsmodellen. Vi har emellertid inte använt oss av underrubriker inom de olika avsnitten, eftersom vi anser att en del av empirin blir svår att relatera till specifika faktorer i undersökningsmodellen utan att vi måste tolka empirin.

Efter inledande information om klubbarna kommer vi att, för att förenkla för läsaren, kalla lagen för AIK, Djurgården samt Hammarby.

4.1 AIK

Informationen från AIK Fotboll AB är inhämtad från vår intervju med Charlie Granfeldt, VD för AIK Fotboll AB samt från klubbens hemsida.

AIK är Sveriges största idrottsförening med cirka 15 000 medlemmar och är, förutom fotbollen, för närvarande representerat i fem olika sporter. Säsongen 2004

åkte AIK ur allsvenskan, vilket påverkade intäkterna år 2005. Trots att man inte låg i den högsta serien lyckades man hålla ett mycket bra publiksnitt. Med ett publiksnitt på 11 872 blev man det fjärde största publiklaget i Sverige.

Med en förlust på cirka 15 miljoner kronor (mkr) förra året kommer den närmaste tiden handla om att återfå en ekonomiskt stabil organisation. I slutet av 2005 genomförde klubben en nyemission på 10 mkr och snart kommer man att genomföra en företrädesemission om cirka 20 mkr som ska rikta sig till bolagets cirka 3000 aktieägare. Trots att AIK har visat förlust varje år sedan aktieomvandlingen för sju år sedan tror man på att bolaget i framtiden kommer ge positiv avkastning för aktieägarna. Det finns långt framskridna planer på att noteras på NGM-listan för att underlätta handeln med aktien. AIK Fotbollsförening kommer trots nyemissioner behålla rösträttsmajoriteten i aktiebolaget AIK Fotboll AB.

4.1.1 Interna faktorer

Klubbens affärsidé är att ”utifrån de förutsättningar som finns i den svenska elitfotbollen, vara bäst på fotbollsverksamhet inom Sverige”. För att förverkliga affärsidén behöver klubben verka som den gjorde under 90-talet, då klubben lyckades köpa spelare billigt, för att sedan sälja dem dyrt. Det krävs även att klubben har rätt ledargestalter på och utanför fotbollsplanen. Framgångarna under 90-talet gjorde att klubben skyndade på att bolagisera sin verksamhet. Med facit i hand skulle klubben ha väntat med bolagiseringen, vilket klubben inte vid den tidpunkten var redo för.

Klubbens ingår som en del i underhållningsbranschen, med inriktning på idrottsrelaterad underhållning. Det som skiljer klubbens verksamhet från övrig affärsnärlig verksamhet är i första hand tillgången till ideellt arbetande. Under varje hemmamatch har man cirka 500 personer som jobbar ideellt. Detta gör sig speciellt gällande vid evenemangen. Utan det ideella arbetet skulle det inte gå att driva elitfotboll i Sverige. En annan skillnad som skiljer branschen från stora delar av det övriga näringslivet är gratisexponeringen. Fotbollen får väldigt hög medieexponering, där spelare, ledare och matcher bevakas väldigt noggrant. Det här innebär att klubbens supportrar är väldigt väl insatta i klubbens sportsliga verksamhet, samt har åsikter om denna. Samtidigt så är verksamheten väldigt prestationsorienterad eftersom klubben medverkar i ett seriesystem, där de sportsliga resultaten kan följas väldigt noggrant. Det ska inte förekomma några mer skillnader mellan klubbens verksamhet och övriga affärsverksamhet.

Klubbens supportrar är deras viktigaste kunder. Supportrarna sammanfaller ofta med publiken som går på klubbens hemmamatcher, men en supporter kan även följa lagets matcher via tv. Även sponsorerna är viktig kundgrupp. Klubben har för avsikt att utveckla nya relationer med publik och sponsorer.

Kundernas efterfrågan förändras efter hur de sportsliga resultaten utvecklas. Om fotbollslaget vinner matcher, så ökar kundernas efterfrågan på evenemangen och vice versa. Samtliga kunders efterfrågan påverkas emellertid inte lika mycket av utvecklingen av de sportsliga resultaten, utan förändring i efterfrågan är som störst av de så kallade medgångssupportrarna. Motgångssupportrarnas efterfrågan på

evenemang förändras knappt vid sportsliga förändringar. Det här förklarar varför klubben hade så hög publik under säsongen 2005, trots att man året innan degraderats till divisionen under allsvenskan.

Klubbens huvudprodukt är fotbollsverksamheten, biprodukten är varumärket AIK. Varumärket är väldigt känsloladdat och det väcker starka känslor och relationer hos människor över hela Sverige. Publiken och supportrarna är även dessa en del av produkten, eftersom de påverkar det evenemang som är vid lagets hemmamatcher. Därmed är klubbens supportrar dels kunder, dels en del av produkten – evenemanget i samband med matcher. För supporten är klubbens erbjudande att få vara med om den underhållning som är vid klubbens hemmamatcher. Denna underhållning ligger i att få vara med om att vinna matcher, samt vara en del av den mentalitet som råder på matcherna. Klubbens evenemang innefattar även aspekter som säkerhet i samband med matcherna, vilket är av högsta betydelse, inte minst för barnfamiljer.

Klubben konkurrerar i första hand med de övriga allsvenska klubbarna. Det sker i första hand sportsligt, men även ekonomiskt i och med att de konkurrerar om samma sponsorpengar. I huvudsak har fem klubbar bildat ett toppskikt i allsvenskan. Det är samtliga storstadslag, från Stockholm (AIK, Djurgården och Hammarby), samt från Malmö (Malmö FF) och Göteborg (IFK Göteborg).

Visionen som AIK har är att inom fem år ha vunnit allsvenskan och spelat i Champions League. Det finns sportsliga mål knutna till varje säsong. Målen är utformade för de fem närmast följande åren. Det finns samtidigt budgetar för spelare, publik etc. Klubben utgår i sitt arbete från visionen och ser därmed vad som behöver förändras för varje år för att ligga i fas med fem-års-planen. I dagsläget vill man säsongen 2006 placera sig bland de sju - åtta bästa klubbarna i allsvenskan. 2007-2009 vill klubben komma med i Royal League, vilket kräver en placering bland de fyra bästa lagen.

Som affärsmässig aktör har inte klubben, eller aktiebolaget AIK Fotboll AB, någon uttalad mission. Det har däremot fotbollsföreningen, vilka kan sägas gälla för aktiebolaget i och med att de är så nära förknippade med varandra. Missionen är därmed att påverka ungdomar, verka för ett integrerat samhälle och för att alla ska kunna spela fotboll. I samband med detta medverkar klubben med andra klubbar till exempel mot våld och narkotika tillsammans med Fryshuset. Vem som helst ska få spela i AIK, oavsett kön, sexuell läggning eller religion. Den särskiljande kompetens som finns är främst mot mindre klubbar i allsvenskan.

Klubben anser att deras kompetens är där hög kring säkerhet och evenemang. Även staben är bra och professionell. Man tror sig inte ha någon särskiljande kompetens jämfört med allsvenskans större klubbar. Klubben har en professionell stab och man är även ett bra eventbolag, då hemmamatcherna räknas som det största återkommande eventet i Stockholm.

AIK huvudsakliga intäkter kommer i huvudsak ifrån sponsorer (40 procent), publik på hemmamatcher (40 procent) och tv-intäkter (20 procent). De huvudsakliga kostnaderna består av löner till spelare, samt avskrivning på spelare eftersom de skrivs av med deras kontraktstid. Arenahyra och administrativa kostnader är ingen betydande utgift. Klubbens ekonomi ser i dagsläget bra ut,

efter en sanering av ekonomin under 2005 då nerskärningar i nedskärning i personal inklusive spelare skedde. Ett välfungerande kassaflödessystem inrättades även då, för att komplettera de tidigare väldigt redovisningsekonomska styrsystemen. Kapacitetsutnyttjandet i klubben i form av personal är bra, utan någon egentlig period av sämre kapacitetsutnyttjande.

För att kunna uppnå visionen krävs att den årliga omsättningen måste öka från 70 mkr till 100 mkr, samtidigt som kostnaderna är under kontroll. Det krävs ett aktivt arbete med kundgrupperna publik och sponsorer, för att det ska kunna bli verklighet.

4.1.2 Externa faktorer

Avseende kundernas förhandlingsstyrka kan man säga att svensk fotboll generellt säljs för billigt, det vill säga att aktörer inom den svenska fotbollen är dålig på att ta betalt för sin produkt. Det här gäller i första hand vid kollektiva och centrala avtal om till exempel tv-rättigheter. Värdet av svensk fotboll är emellertid inte självklart, varken bland sponsorer eller bland förhandlare, vilket kan försvåra prissättningen.

Den stora substitutprodukten är ishockey, samt övriga idrotter utförda inom AIK. Dessa sporter inom AIK kan sägas kannibalisera på varandra i och med att om fotbollen blir populärare bland supportrarna, så sker det på bekostnad av ishockeyn, och vice versa.

För att allsvenska lag ska kunna vara mer konkurrenskraftiga utomlands krävs att svenska lag får bättre möjligheter. Bland annat så måste skattetrycket förändras, genom till exempel någon form av artistskatt motsvarande Danmark. De skattemässiga förhållandena för fotbollsspelare i Sverige är pinsamt dåliga. Det finns även andra faktorer som kan påverka utvecklingen, bland annat nya regler från det internationella fotbollsförbundet FIFA beträffande diskriminering, och antalet fotbollsspelare klubbarna får ha, samt G14 grupperingens påverkan på fotbollen. G14-gruppen består av några av världens mäktigaste internationella fotbollsklubbar och de har till exempel synpunkter på klubbagens fotbollsspelares medverkan i nationella matcher.

För AIK är det viktigt att laget får en ny hemmaarena istället för nuvarande Råsunda. Råsunda är i dagsläget bristfällig vad beträffar faciliteter, serveringsställen etcetera. Arenan är även försliten, vilket kräver omfattande årlig reparation. En möjlighet för AIK är även att försöka få flera familjer att gå på lagets matcher eller evenemang. Klubben anser att det finns en stor potential i denna kundgrupp, om man kan hålla hög säkerhet i samband med evenemangen, samt på sikt, med den nya arenan, utöka trivseln på evenemangen. För AIK och övriga toppklubbar i allsvenskan är det även viktigt att våga ta betalt för sina produkter och inte acceptera sponsoravtal beträffande tv-rättigheter med mera, som missgynnar de ledande klubbarna och gynnar mindre klubbar. Detta görs idag i och med att pengar från tv-rättigheter med mera fördelas lika mellan klubbarna, utan att ta hänsyn till klubbens storlek, placering etc.

4.2 Djurgården

Resultatredovisningen från Djurgården är en sammanställning av intervjuer med Bosse Anderson, klubbdirektör Djurgårdens IF Fotbollsförening, Jenny Furtenbach, VD Djurgårdens Försäljnings AB och Bo Lundquist, styrelseordförande Djurgårdens IF Fotbollsförening. Vi har även hämtat information från Djurgårdens hemsida och Djurgårdens årsredovisning från 2005.

Djurgården är den mest framgångsrika allsvenska fotbollsklubben under 2000-talet. Med 3 SM-guld (2002, 2003 & 2005) har klubben lyckats locka till sig fler åskådare på matcherna och lyckats få en mycket stark ekonomi. 2005 gjorde man en vinst på 2,4 mkr. Antalet betalande medlemmar har mångdubblats sedan år 1998. Idag har Djurgården ca 10 000 medlemmar.⁸³ Det stora antalet medlemmar skapar mervärde för klubben. Djurgården anser att anledningen till framgångarna inte har att göra en specifik person, ett strategiskt grepp eller styrelsen, utan hela organisationen som helhet.

Djurgårdens organisation är väldigt komplex. Djurgårdens IF Fotbollsförening ansvarar för sporten och sportarrangemangen. Föreningen äger 36 procent av rösterna i Djurgårdens Fotboll AB som är det bolag som bedriver investeringsverksamhet, idag främst investeringar i spelare. Djurgården har även ett försäljningsbolag Djurgårdens Försäljnings AB. Samarbetet mellan föreningen Djurgårdens IF och Djurgården Fotboll AB kallas i finansiella sammanhang för Djurgårdsmodellen och har för klubben visat sig vara mycket framgångsrik. Med denna framgångsrika organisation känner klubben att de kan hålla uppe sitt motto: Djurgården- Steget före.

4.2.1 Interna faktorer

Klubben har ingen affärsidé i egentlig bemärkelse, men väl en vision. Vad beträffar visionen har den hela tiden förändrats, men den måste hela tiden vara realistisk och utgå från de ekonomiska förutsättningar som finns för stunden.

Klubben har inte arbetat utifrån det företagsekonomiska kundbegreppet. Kunderna är emellertid publiken i form av publik på matcher och tv-tittarna samt sponsorer. Företagets olika kundgrupper är, indelat efter bidrag till omsättningen, publik 33 procent, sponsorer 33 procent och tv-intäkter 7-8 procent. Övriga intäkter kommer från spelarförsäljningar samt souvenirförsäljning. Intäkterna från sponsring är i dag budgeterat till 25 mkr, målet att de långsiktigt ska uppgå till 50 mkr.

Djurgårdens produkt är fotboll. Det är genom att spela en attraktiv fotboll som klubben ska lägga grunden för verksamheten. Underhållande fotboll leder till mer publik och fler sponsorer. Klubben ska inte vara ett evenemangsbolag, även om matcherna är en form av evenemang. Evenemanget ska vara en sak vid sidan om fotbollen. Det ska inte vara viktigare än det som sker på planen. Som det är i

⁸³ <http://www.dif.se/sidor/medlem/medlem.asp>

dagsläget är klubben duktiga på att arrangera evenemang i samband med hemmamatcherna.

På en del punkter skiljer sig klubbens verksamhet från övrig affärsverksamhet. Produkten i form av fotbollsunderhållningen är mer attraktiv och känslös än många andra produkter. Därmed är även varumärket starkare än inom flera andra branscher. En annan stor skillnad som finns är att en del ägarledda företag är givmilda som kunder, vilket hänger samman med att de sympatiserar med klubben. Det här är inget dominerande inslag i verksamheten, även om det förekommer. Ett annat inslag som skiljer från övrig affärsverksamhet är ideellt arbetande. Den resursen skulle inte fotbollen kunna vara utan.

Djurgårdens marknadsaktiviteter och kontakt med sponsorer sköter Djurgårdens Försäljnings AB. Djurgårdens Försäljnings AB tillhör evenemangsbranschen. Det är ett underhållningsföretag, som säljer exponering till andra företag enligt tidigare resonemang. De jobbar för att företagen ska få en långsiktig relation med klubben. Dessa företag benämns partners. Företaget är en eventbyrå, som säljer aktiviteter till företag. Det kan röra sig om att en kund får vara matchvärd på klubbens hemmamatcher, då de får tillfälle att synas i samband med matchen. Partners kan även få biljetter till matcherna, samt få gå på exklusiva middagar där personer från klubben medverkar. Dessa aktiviteter innefattar ofta omfattande sales promotion. Förutom matchrelaterade evenemang erbjuder klubben även andra former av företagsträffar, som kan innefatta i princip vad som helst, till exempel fotbollsmatcher för företag där spelare och tränare i klubben medverkar, samt nu i sommar ska klubben anordna olika VM-evenemang i samband med fotbolls-VM. Klubben ger även företagskunder möjligheter att träffa andra företag och bygga nätverk, vilket annars skulle vara svårare. Kunderna kan också anordna egna seminarier och events i samband med matcher.

Förekomster av sponsring är mer utbredd internationellt, än i Sverige. Även i våra grannländer Norge och Danmark ser sponsringsläget annorlunda ut. Anledningen till att sponsringen inte är lika omfattande i Sverige, som i de övriga nordiska länderna, antas vara att de svenska klubbarna inte lyckats förmedla fördelarna med fotbollssponsring till företagen lika bra som klubbar i andra länder. En annan anledning är att fotbollen konkurrerar med hockeyn om sponsorer. Den här hårda konkurrensen med ishockeyn finns inte i Norge och Danmark.

För att konkurrera om sponsorer med evenemang som exempelvis ishockeyn måste klubben arbeta för att kunderna ska känna att de får ut någonting av samarbetet. Kunderna ska inte känna att evenemangen enbart är en kostnad, utan de måste även känna att de får ut någonting utav samarbetet. Här arbetar klubben med att ”höja affärsnyttan och kvalitetssäkra evenemangen”. Idrotten har en kontinuitet, vilket är en konkurrensfördel gentemot övriga evenemang om kunderna efterfrågar långsiktiga samarbeten. Klubben har även god kompetens om vilken exponering kunderna får vid samarbete med klubben, samt en bra säljplattform och kunskap om sales promotion, vilket kan ses som en särskiljande kompetens gentemot andra eventbolag.

Klubbens vision är att laget år 2009 har tagit sig till Champions league. För att lyckas komma dit måste klubben vinna Allsvenskan. Visionen har hela tiden förändrats i och med att klubben har utvecklats. År 1998 var visionen att klubben

ska ha en stabil ekonomi och att laget skulle delta i europeiskt spel. För att uppnå dagens vision har klubben tydliga mål vad beträffar intäkter från sponsorer och souvenirförsäljning etc. Djurgårdens Försäljnings AB vision är att Djurgården ska vara förstahandsvalet inom sportmarketing, för medvetna företagare i Sverige. Det ska man göra genom att vara den mest värdeskapande affärspartner inom idrott i Sverige.

Klubben har ett stort ansvar i samhället, då klubbens spelare är idoler för många barn och ungdomar. Klubben medverkar därmed i samarbetsprojekt med bland annat Childhood Foundation, Fryshuset och barnsjukhusen i Stockholm. Genom projektet Djurgårdsandan tar klubben även socialt ansvar för publik och verkar för att ge bra upplevelser för barn och ungdomar. Klubben har en devis som är ”steget före”. Man har i samarbete med ett utbildningsföretag startat en affärsskola för spelarna i Djurgården. Detta har man gjort för att skapa en ökad förståelse för affärsmannaskap bland spelarna vilket i sin tur gör dem till bättre ambassadörer vid exempelvis kundträffar.

Klubbens huvudsakliga intäkter består som tidigare nämnt av publikintäkter, samt intäkter från sponsorer och souvenirförsäljning. De huvudsakliga kostnaderna består av spelarlöner och den övriga sportsliga apparaten. Den ekonomiska situationen i klubben ser i dagsläget bra ut, då samtliga delar av verksamheten gjorde vinst under år 2005. För att visionen ska kunna uppnås krävs emellertid att sponsorintäkterna minst dubblas och uppgår till 50 mkr. Det krävs en egen arena för att det ska kunna bli verklighet.

Klubbens kapacitetsutnyttjande är på det hela taget bra. Det råder ingen problematik i att den allsvenska säsongen varar enbart ett halvår, utan klubbens resurser utnyttjas året om. En stor del av bearbetning av företagskunder sker under hösten inför kommande års säsong. Klubben har ofta kundevenemang som inte är knutet till laget matcher, varför det inte heller blir någon problematik med resursutnyttjandet i samband med match.

4.2.2 Externa faktorer

Det finns flera olika substitutprodukter till klubbens produkt, i form av konkurrerande aktiviteter. Den största substitutprodukten för djurgårdssupportrar är ishockey. De senaste tio åren har dock fotbollen kontinuerligt tagit publik från ishockeyn. För fem till sex år sedan konkurrerade även Djurgården med travpubliken på Solvalla, vilket gjorde att man såg till att matcherna inte planerades till samma dag som travet. Andra substitutprodukter är bland annat konserter, teatrar och andra stora evenemang som anordnas i Stockholmstrakten. Dessa konkurrerar om företagskunderna, då kunderna kan välja vilka evenemang de vill medverka i. Det avser både sponsring och företagsträffar med mera. Dessa övriga evenemang konkurrerar även om politiskt intresse och kapital. Det politiska intresset för klubben skiljer sig mot i till exempel Karlstad, där har ishockeylaget Färjestad en starkare ställning på grund av att det finns färre konkurrerande evenemang. Då laget prioriteras av politikerna innebär det att de enklare får bygglov för arena och även bidrag med kapital för investeringar.

Den svenska fotbollen som underhållning har ökat i konkurrenskraft de senaste åren. Det här beror bland annat på ett bra spelprogram, så att spridningen av olika matcher på olika dagar är större, vilket gör att matcherna inte konkurrerar inbördes. Det här beror till stora delar på att bevakningen av svensk fotboll i tv har ökat de senaste åren. Inom klubben tror man att mycket kommer att hända inom media i form av webb-tv och kanske kommer klubben även ha en egen tv-kanal i framtiden. Fotbollsklubbarna i allsvenskan har arbetat bra med säkerheten och arbetar i dagsläget mycket kring organisationen vid bortamatcher. Djurgården samarbetar speciellt med AIK och Hammarby i samband med derbyn etcetera, så att samtliga derbyn ska vara fullsatta, oavsett vilket lag som är hemmalag. Samarbetet mellan klubbarna är även något som är viktigt, om kvaliteten på allsvenskan ska kunna höjas. Svenska fotbollsklubbar konkurrerar ofta om spelare med klubbar i lägre divisioner i till exempel England. Jämfört med dessa klubbar anses Djurgården ofta som mer professionell, men de utländska klubbarna kan betala högre löner varför spelare väljer att spela utomlands.

En problematik som funnits inom den svenska fotbollen är att man inte vågat ta mer betalt för sin produkt. Det här gäller främst gentemot företagskunder. Det kan bero på att fotbollen inte varit speciellt affärsmässig tidigare och att prisnivån för sponsring med mera därmed inte är anpassad till hur verkligheten ser ut idag. Det här bidrar till att prissättningen för sponsring med mera i de stora klubbarna i Stockholm, Göteborg och Malmö är för låg i relation till den exponering som kunderna får. Det här är ett problem som uppmärksammas mer och mer bland klubbarna. Vad beträffar kunderna så vill de inte medge att de jämför exponeringen de får från klubben med vad motsvarande exponering skulle kosta i tv eller på affischer.

Den här problematiken hänger även samman med att förhållandena för de allsvenska lagen ser väldigt olika ut. Grad av affärsmässighet, omsättning, marknadsvärde etcetera, är faktorer som skiljer sig markant åt mellan klubbarna i Allsvenskan. Det resulterar i att ett centralt sponsringsavtal som är fördelaktigt för en mindre klubb, inte är det för en större. Det här har resulterat i att stockholmslagen har slutit ett eget sponsringskontrakt med tidningarna Stockholm City och Expressen, eftersom det centrala avtalet med Aftonbladet som matchvärd på samtliga allsvenska matcher inte var fördelaktigt för lagen.

För att få en rimlig prisnivå på sponsringen krävs det att stegvisa höjningar av priset. Skulle Djurgården höja priset för sponsorerna för mycket, så finns det en risk att de väljer en annan samarbetspartner. Det vore inte möjligt att gå från att ta en miljon kronor till att ta tio miljoner kronor för samma sponsringskontrakt, från ett år till ett annat. Även en viss finkänslighet krävs för att inte fösa bort mindre sponsorer som stöttat klubben under lång tid.

Genom att samarbeta med mediebyråer, finns en stor potential att utveckla varumärket och att öka exponeringen. Hur klubben utvecklar varumärket och med vilka partners klubben arbetar är viktig framtida fråga. Viktigt är även att svensk fotboll står enad mot kunderna och agerar professionellt.

Det är även viktigt att Djurgården får en ny arena. Arenaproblematiken är ett stort problem, vilket diskuteras men någon lösning är inte inom synhåll. Det här gör att det politiska styret i Stockholm kan komma att påverka möjligheterna att bygga en ny arena. Nya arenan skulle medföra att sponsorernas exponering ökar. Det

allsvenska laget Elfsborg ökade till exempel sponsorintäkterna ca 10 mkr, det vill säga fördubblade sina sponsorintäkter, efter att klubben byggt en egen arena

En annan möjlighet i framtiden är att bredda medlemsgruppen, eftersom andelen sympatisörer är betydligt fler än antalet medlemmar i föreningen. Det här kräver även tillförsel av marknadsföringskompetens, samt att frågorna diskuteras och prioriteras.

Ett hot mot branschen skulle vara om fotbollen blev otrendig och hockeyn tog över. Detta var tidigare anledningen till att hockeyns popularitet minskade i slutet av 90-talet då fotbollen tog över. Ett annat hot är att den europeiska fotbollen har blivit mer lättillgänglig med sänkta priser på flygbiljetter. Nu kan kunderna lättare välja att åka ner i Europa och se på andra fotbollsmatcher.

4.3 Hammarby

Resultatredovisningen för Hammarby är en sammanställning av intervjuer med Henrik Appelquist, VD för Hammarby Fotboll AB och Patric Ljungström, marknadschef för Hammarby Fotboll AB, samt från årsredovisningen för 2005.

Hammarby Fotboll AB (Hammarby) är i enlighet med Svenska Fotbollförbundets stadgar ett så kallat idrottsaktiebolag. Det innebär att en majoritet av rösterna i bolaget måste ägas av den ideella föreningen Hammarby IF Fotbollsförening, medlem i Svenska Fotbollförbundet. På ett extra årsmöte den 7 november 2001 i Hammarby IF Fotbollsförening röstade föreningens medlemmar enhälligt ja till att överföra elitverksamheten i Hammarby IF Fotbollsförening till Hammarby Fotboll AB. Hammarby IF Fotbollsförening äger 51 procent av röster och kapital och Anschutz Entertainment Group Sweden AB, vilket är ett dotterbolag till Anschutz Entertainment Group i USA, resterande 49 procent.

2004 är Hammarby Fotboll ABs tredje räkenskapsår. Verksamheten omfattar A-laget i Allsvenskan, B-laget i Allsvenska reservlagsserien, samarbetet med Hammarby Talangfotbollsförening och laget i Juniorallsvenskan.

Bolaget äger 100 procent av aktierna i Hammarby Fotboll Merchandise AB, vars verksamhet består i att sälja souvenirer i egen butik på Hornsgatan 98 i Stockholm, i egen webbshop och via utvalda återförsäljare.

4.3.1 Interna faktorer

Hammarby kallar sin affärsidé för verksamhetsidé. Verksamhetsidén är att bedriva fotbollsverksamhet och att ”bredda, fördjupa och förlänga relationerna”, alltså att på olika sätt utveckla relationerna med kunderna. Rent sportsligt är målsättningen att alltid spela om guldets samt att vara bästa möjliga lag på banan.

Hammarbys definition av branschen är branschen för känslor ”kärlek, glädje, sorg och ibland tyvärr hat”. Klubben är därmed konkurrenser om ”hjärta och själ”, i

och med att klubben vill att personer ska bli ”hammarbyare”. Det unika med branschen är att de flesta supportrar och sympatisörer aldrig byter klubb, utan får med sig klubben från barnsben, antingen från föräldrar eller från vänner. Däremot så konkurrerar framförallt stockholmslagen om samma sponsorer.

Fotbollsbranschen och intresset i Sverige tog fart på allvar 1998, efter ett antal år av relativt ointresse. Många klubbar hade dock urusel ekonomi och tanken om riskkapital dök upp. Bolagiseringen av ett flertal klubbar genomfördes under ett par år vilket stärkte ekonomin avsevärt, utan detta hade många klubbar försvunnit.

Klubbens kunder är supportrarna och deras sponsorer, men grunden ligger hos publiken. Idag har föreningen cirka 6000 medlemmar och klubben har sålt cirka 8500 säsongskort för innevarande säsong. Enligt en TEMO-undersökning beställd av Hammarby, så har Hammarby cirka 560 000 sympatisörer enbart i Stor-Stockholm. Dessutom så finns det ett stort antal supportrar runt om i Sverige. Uppskattningsvis är cirka 430 000 av sympatisörerna i Stor-Stockholm en potentiell grupp konsumenter.

Sponsorerna är uppdelade i fyra olika samarbetsnivåer: huvudsponsorer, officiella partners, arenapartners söderstadion, klacksparkens vänner. Skillnaderna mellan samarbetsnivåerna är omfattningen på erbjudandet till sponsorerna och därmed priset. Sponsorerna blir erbjudna platser till klubbens matcher, men VIP-gäster och sponsorer kan endast erbjudas cirka 100 matplatser i dagsläget på grund av utrymmesskäl. Det är för lite. Sponsorer erbjuds branshexklusivitet och avtalen för officiella partners skrivs på cirka två år.

Produkten är fotboll och evenemanget kring själv matcherna både före, under och efter själva matchen. Det här innebär att publiken även är en del av själva evenemanget. En stor publik genererar intresse från media som i sin tur attraherar sponsorer.

Klubben har olika kunderbjudanden till olika kunder. Supportrarna erbjuds möjligheten att köpa säsongsbiljetter. Det ställs inga krav att vara medlem i föreningen för att köpa det. I dagsläget så erbjuds säsongsinnehavare möjlighet till alkoholförtäring i särskilda utrymmen som har fräschat upp något. Alkoholtillståndet är unikt inom fotbolls Sverige. Söderstadion är dock en väldigt gammal arena med få möjligheter till gästfrihet. Allmänna utrymmen är nedslitna och det finns få sanitetsutrymmen. Det finns åtta kiosker på Söderstadion som idag lever på nåder från miljö – och hälsa. De erbjuder endast korv, glass och dricka. Det är viktigt att få supportrarna att konsumera mer när de befinner sig på arenan, men i dagsläget så är arenan och kioskerna inte alls inbjudande för besökarna.

I själva kunderbjudandet ingår även att se till att publiken känner sig säkra på matcherna både barnfamiljer och andra. Säkerhet blir en allt viktigare del av fotbollen. Klubben arbetar aktivt tillsammans med andra klubbar för att förbättra säkerheten.

Främsta konkurrenter är andra lagidrotter och ”intern kannibalisering” inom idrottsföreningen Hammarby. Det vill säga att de andra lagsporterna inom Hammarby konkurrerar med Hammarby Fotboll om publik. Går det bra för andra idrotter så är kunderna mer benägna att gå på dessa idrotter istället för fotbollen,

och vice versa. Även privatekonomin hos marginalsupportararna spelar in, det vill säga att om ekonomin är dålig så väljer de bort att gå på fotboll.

Hammarby fotboll har även uttalat vision, mission och values på engelska.

“The future – is ours”

- Vision -Hammarby shall be an established and well renowned team in Europe and be the number one active choice of “green and white souls”, players and investors, by attracting their eyes, hearts and minds
- Mission – Hammarby shall play an attractive, effective and modern type of football in order to fulfil the overall vision of the club. Hammarby shall have the largest fan base in Sweden with the highest consumption per fan capita, leading to the highest corporate revenues
- Values – The values, or The “Bajen spirit”, shall consist of team spirit, an open mind and humbleness and, above all, a winning attitude

Hammarby anser att den särskiljande kompetensen är både folklighet och att de har kommit längst i affärsutveckling. När det gäller folklighet så vilar det på uppfattningen om att Bajen som varumärke och klubb uppfattas som mer folkligt relativt Djurgården som uppfattas som snobbigt. ”som att jämföra en Volvo och en Ferrari”. Hammarby fotboll AB har tydliga målsättningar och planer för att förverkliga den sportsliga visionen, som de sammanfattar med ordet ”Bajenland”.

Hammarby Fotboll AB beräknas omsätta cirka 75 - 80 mkr 2006, varav två tredjedelar av intäkterna är företagsrelaterade och en tredjedel kommer från biljettintäkter. De största kostnadsposterna är spelarlöner och hyra för arena. Det egna kapitalet uppgår idag till 6,1 mkr. För att ha möjlighet att uppnå europeisk mellanskiktssnivå måste intäkterna upp till 150 – 200 mkr.

4.3.2 Externa faktorer

Kundernas förhandlingsstyrka gentemot klubben ligger framförallt hos marginalsupportarerna och sponsorer och efterfrågan hos båda dessa beror mycket på hur Hammarby klarar sig rent sportligt.

Ett hot mot branschen är den så kallade huliganismen, som breder ut sig. Fotbollsklubbarna i Sverige har ett nära samarbete för att stävja problemet bland annat samarbetar stockholmsklubbarna genom det så kallade Fryshusprojektet, men tyvärr så sprider sig huliganismen inom landet. Problemet är att klubbarna inte kan få dessa så kallade supportrar att förstå vilken konsekvens huliganism får för det egna laget, till exempel att klubben riskerar böter samt att få spela hemmamatcher utan publik.

Nya arenor är en förutsättning för att svensk fotboll ska kunna överleva på lång sikt. Det har fattats politiska beslut om att bygga en ny nationalarena i Solna och en ny arena vid Globenområdet. Kapaciteten på den nya Söderstadion är tänkt att vara 25 000 – 30 000 personer. Att få fler besökare till fotbollen är en

förutsättning för hela branschen, då fler besökare innebär högre intäkter vilket i sin tur innebär att branschen kan behålla och köpa nya spelare, vilket i sin tur innebär möjlighet att konkurrera ute i Europa.

Till skillnad från storlag i Europa så äger idag inte lagen själva sina arenor utan kommunen är huvudägare. Huvudanledningen till detta är tanken om sporten som folkrörelse med ideella tanken som ledstjärna.

4.4 Svenska Fotbollsförbundet

Resultatredovisningen är hämtad från en intervju med Fredrik Åkesson, elitevenamangsansvarig på Svenska Fotbollsförbundet, samt från Svenska Fotbollsförbundets hemsida.

Svenska Fotbollförbundet (SvFF) är Sveriges största specialidrottsförbund. 2005 var 3 274 föreningar medlemmar i SvFF. Specialförbunden hade sammanlagt ungefär en miljon medlemmar, av vilka cirka 500 000 var aktiva spelare. Tillsammans står dessa för nära en tredjedel av den samlade svenska idrottsrörelsens aktiviteter. SvFF har till uppgift att främja och administrera fotbollen i landet och att företräda den utom landet. Förbundet skall också arbeta för en dopingfri fotboll.

SvFFs övergripande mål är att vara Sveriges största och ledande idrottsförbund samt att Allsvenskan internationellt ska tillhöra Europas tio bästa serier för klubblag. För närvarande rankas Allsvenskan på 26:e plats av Europas 52 serier för klubblag.

4.4.1 Interna faktorer

SvFFs anser att deras bransch är Show business och elitidrott. De anser inte att deras verksamhet skiljer sig från någon annan affärsverksamhet i någon större utsträckning. SvFF har totalt cirka 100 anställda och en årlig omsättning på cirka 500 mkr.

Konkurrensen som finns i branschen är andra stora idrottsevenemang. Ett exempel är friidrotts-EM som kommer att genomföras i Göteborg. SvFF är oroliga för att EM kommer att konkurrera med fotbollen och dra till sig många av de vanliga fotbollsupportarna. Kunderna väljer evenemang som de tror ger mest spänning, dramatik och den bästa upplevelsen i form av bra prestationer idrottsmännen och kvinnorna. Alla specialidrottsförbund är beroende av att deras landslag gör bra prestationer. Alla stora mästerskap blir större och större och mer fokuserade av media från år till år. Bra prestationer av landslagen ger stora intäkter, vilket man sedan kan använda i de inhemska ligorna. Utländska fotbollsligor är också konkurrenter då man konkurrerar om de bästa spelarna.

SvFF anser att Allsvenskan har många kunder. De viktigaste kunderna är sponsorerna, supportrarna och tv-publiken, dessutom är allmänt fotbollsintresserade människor och media viktiga kunder.

SvFF har nyligen tecknat ett nytt tv-avtal som rör alla de nationella och allsvenska matcherna. Detta har man gjort med schweiziska Kentaro. De köpte i början av mars år 2006 rättigheterna för all svensk elitfotboll under de kommande fem åren för 1,35 miljarder kronor. Sekretessen runt avtalet har varit hög och det är bara VD:n för fotbollsförbundet som varit inblandad i förhandlingarna. Den stora skillnaden med nuvarande TV-avtalet är att fördelningen av intäkterna mellan klubbarna ändras. Tidigare fick alla klubbar lika mycket pengar från tv-licensen, medan man nu fördelar pengarna utifrån vilka matcher som visas på tv. Detta kommer att gynna storklubbarna. Allsvenska får en tredjedel av de totala intäkterna.

Svensk fotboll är en av Sveriges största producenter av evenemang. Varje år har elitfotbollen cirka 2,4 miljoner åskådare om vi även räknar med Damallsvenskan och Superettan. Produkten är många av Sveriges bästa fotbollsspelare, vilket gör att det lockas publik.

Det kunderbjudande som branschen erbjuder är ett bra evenemang med en totalupplevelse av bra fotbollsunderhållning, bra kringevenemang samt möjligheten till utskänkning av mat och dryck i anslutning till arenan. Dock är SvFF medvetna om att gästfrihetsutrymmena på Stockholmsklubbarnas arenor är undermåliga, men SvFF tror att detta kommer bli bättre i och med de nya arenor som planeras.

Allsvenskans vision är att ha ett publiksnitt över 12 000 åskådare. Inom fem år ska Allsvenskan ha fem inomhusarenor vilket man bara har en av idag. Inom åtta till tio år ska alla arenor vara byggda på 2000-talet. Det kommer att höja publiksnittet och därmed de ekonomiska möjligheterna för tillväxt.

Den sportsliga visionen som SvFF har för allsvenskan är att ha ett lag som lyckas internationellt, det vill säga i Champions League eller UEFA-cupen. Det som krävs för att uppnå visionen är att alla klubbar jobbar åt samma håll som Fotbollsförbundets målsättningar om nya arenor. Klubbarna och SvFF måste bli bättre på att analysera omvärlden för att märka av trender utomlands.

Missionen för Allsvenskan är att:

- Ha en förening i varje by.
- Alltid stå för sina beslut och våga visa dem öppet.
- Vara det klart dominerande specialidrottsförbundet.
- Att genom hög kreativitet, engagemang och kompetens fortsätta deras såväl sportsliga som marknadsmässiga utveckling.

En stor fördel med fotboll är att den är billig att utöva. Till skillnad från många andra sporter där utrustning och medlemskap är dyrt, är fotbollen billigare vilket ger fler möjlighet att utöva sporten från tidigt stadium. Därför ser man en stor möjlighet att jobba med integrationen i samhället. SvFF anser inte att förbundet ska lägga sig i politik, utan lämnar det ansvaret till samhället.

SvFF är i stort behov av externt kapital. Idag har förbundet Svenska Spel som huvudsponsor för all elitfotboll i Sverige. Till Elitfotbollen strävar man efter att ha fyra stora sponsorer som årligen bidrar med 10-12 miljoner kronor. Idag är tre av fyra huvudsponsorer klara (Posten, Aftonbladet och Scandic Hotell). Under dessa har allsvenskan sex egna sponsorer som var och en bidrar med cirka tre miljoner kronor. Företagen som sponsrar fotbollen har rätt till att använda bland annat spelare och SvFFs varumärke i sin marknadsföring. Man är beroende av att de Allsvenska föreningarna mår bra ekonomiskt. Om de inte skulle göra det blir det svårare att konkurrera med grannländerna om de bästa spelarna.

4.4.2 Externa faktorer

Som prisbilden ser ut så är fotbollen idag för billig. Många konsumenter är villiga att betala mer för att gå och se på matcherna. Idag är det stor skillnad inom landet på vad det finns för substitutprodukter till fotbollen. I de mindre städerna är fotbollen det enda stora återkommande evenemanget. Däremot konkurrerar klubbar i storstäderna med andra kulturevenemang som konserter, teatrar med mera.

Arenorna är en central fråga. Många arenor idag håller inte kraven som konsumenterna ställer. Man måste få bättre bekvämlighet, mer närhet till spelet och möjlighet till riktig restaurangservice.

Svensk fotboll måste bli bättre på att få unga att följa elitfotbollen. Det finns mycket som spelar in för att unga ska välja att komma till matcherna, bland annat priset och totalupplevelsen.

Ett hot mot fotbollen skulle vara om den svenska ekonomin försämrades. Då skulle inte lika många ha råd att gå och se på fotbollen. En ökad huliganism där personer begår kriminella handlingar inne på arenorna är också ett stort hot. Utanför arenan kan inte fotbollsföreningarna ta något ansvar, där måste man ha hjälp av kommunerna.

I framtiden anser SvFF att man bör spela fler matcher i Allsvenskan. Antingen bör man utöka antalet lag från 14 till 16 eller spela fler matcher. Fotbollsplanerna behöver hålla bättre kvalitet under säsongen.

4.5 Uppsummering av resultatredovisning

Nedan följer en kortfattad summering av empirin utifrån de interna och externa faktorerna i vår undersökningsmodell.

4.5.1 Internt

Affärsidén

AIK är den enda klubben som har en uttalad affärsidé. Hammarby väljer att kalla sin affärsidé för verksamhetsidé och Djurgården väljer att endast använda sig av en vision.

Kunderbudande

Det huvudsakliga kunderbudandet är klubbarnas hemmamatcher. Matcherna är de största evenemangen för både supportrar och sponsorer. Klubbarna erbjuder företagskunderna stor möjlighet till exponering samt tillgången till klubbarnas stora nätverk inom företagsvärlden.

Marknad

Marknaden som klubblagen vänder sig mot är i första hand deras supportrar. Sponsorererna får tillfälle att marknadsföra sig mot både supportrar, egna kunder och samarbetspartners. Klubbarna anser att de är i underhållningsbranschen.

Resurser

Klubbarna anser sig ha en professionell stab. Även spelarna är viktiga resurser. Man har stora supporterskaror och har stor hjälp av personer som jobbar ideellt på matcherna. Resursen man saknar är en egen arena.

Vision

Alla klubbar har som sportslig vision att spela i Champions League inom en 5-års period och därmed etablera sig ute i Europa. Svenska fotbollsförbundets vision är att ha ett klubbtag från Sverige som lyckas internationellt.

Mission

Klubbarnas och Svenska Fotbollsförbundets huvudsakliga vision är att hjälpa ungdomar att ta avstånd från huliganism. Alla tre klubbar har ett samarbete med Fryshuset för att främja ett positivt supporterskap utan våld. SvFF anser att ökad huliganism skulle vara ett hot mot svensk fotboll.

Strategier

Strategin för att uppnå visionen är att öka intäkterna. Man ska öka intäkterna från både sponsorer och publik. Att få en ny arena anses som en viktig del för att lyckas med detta.

4.5.2 Externt

Nyetablering

Ingen av klubbarna anser att det finns några hot om nyetableringar.

Konkurrenssituationen

Fotbollen har ökat sin konkurrenskraft de senaste åren, bland annat mot ishockeyn. Samtidigt behöver fotbollen bättre förutsättningar för att bli ännu mer konkurrenskraftiga. AIK tar upp att skattetrycket måste lätta och att man kanske ska införa artistskatten som finns i Danmark.

Substitut

AIK och Djurgården anser att den stora substitutprodukten till fotbollen är ishockeyn. Hammarby anser att andra sporter inom föreningen kan räknas som

substitutprodukter. Andra substitutprodukter som tas upp är nöjen som bland annat teater. Svenska Fotbollsförbundet tar upp att Friidrotts-EM som genomförs i Göteborg.

Övriga hot

Största hotet för fotbollen i Sverige är om huliganismen sprider ut sig. Om svenska ekonomin försämras kan det även vara ett hot mot svensk fotboll. Svenska Fotbollsförbundet anser att de flesta allsvenska arenorna inte håller konsumenternas krav, vilket de måste göra för att få ökad publik tillströmning.

5 Analys

Kapitlet innehåller en analys av klubbarnas affärsverksamhet och möjligheter till affärsutveckling. Analysen följer den uppdelning i interna och externa faktorer som framkom i undersökningsmodellen. I avsnittet analyseras empirin systematiskt utifrån vår undersökningsmodell. Därmed används teorin för att belysa de empiriska observationer som har gjorts. Utöver de resultat som tydligt följer av empirin relativt teorin, har vi även djupare reflekterat över våra resultat, samt tolkat hur vi har uppfattat klubbarnas verklighet.

Fokus har varit att analysera empirin mellan de olika klubbarna, däremot har vi behandlat det vi anser är betydande olikheter i deras svar. Det har vi gjort för att vi anser att klubbarnas svar till stora delar överrensstämmer med varandra.

Efter att ha analyserat interna och externa faktorer presenterar vi de möjligheter till affärsutveckling som framkommit i analysen.

5.1 Interna faktorer

5.1.1 Affärsidé

En affärsidé uttrycker organisationernas sätt att förverkliga sin verksamhet. Utmärkande för affärsidé är att den beskriver organisationens faktiska sätt att fungera. Den lyfter även fram den unika kompetens som finns. Affärsidéen innefattar tre olika aspekter av verksamheten: vilka kunder man vänder sig till, vad man har att erbjuda, samt hur det sker i form av resurser och organisationsstruktur.⁸⁴

Av empirin framkommer att ingen av klubbarna har en affärsidé, som innefattar samtliga aspekter av verksamheten enligt ovan. AIK är den enda klubben som säger sig ha en affärsidé – att vara bäst på fotbollsverksamhet i Sverige. Av empirin framkommer att även de övriga klubbarna har den synen på verksamheten, även om de inte vill kalla det för affärsidé. Djurgården säger sig ha en vision istället för en affärsidé. Visionen består i huvudsak av att klubben ska ta sig till Champions League. Hammarby säger sig ha en verksamhetsidé istället för en affärsidé. Verksamhetsidéen är att bedriva fotbollsverksamhet och att ”bredda, fördjupa och förlänga relationerna” med kunderna. Därmed tar inte heller Djurgårdens vision eller Hammarbys verksamhetsidé hänsyn till samtliga teoretiska aspekter enligt ovan.

⁸⁴ Berglund, Åke & Blomquist, Anders, ”Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten” (2004), s. 11ff.

5.1.2 *Kunderbjudande*

Av empirin följer att klubbarnas kunderbjudande i första hand avser det evenemang som sker i samband med lagens hemmamatcher. Grunden för detta evenemang är själva fotbollsmatchen, sedan finns det flera andra komponenter som ingår i kunderbjudandet bland annat publiken, arenan och atmosfären på matchen.

Det andra kunderbjudandet som klubbarna har avser evenemang till företag. Detta omfattar till stora delar sponsring i samband med matcher, samt övriga företagsevenemang. Klubbarna erbjuder även företagskunderna stor möjlighet till exponering samt tillgång till klubbarnas stora nätverk inom företagsvärlden. Företagen får även möjlighet att erbjuda både sina kunder och personal tillgång till bra platser och upplevelser i samband med matcherna. Klubbarna erbjuder även andra evenemang utanför matchen, där profiler från lagen deltar. Nätverken ger företaget möjlighet att skapa mervärde på två sätt det ena handlar om att få tillgång till klubbens supportrar och det andra om att knyta viktiga kontakter inom näringslivet. I dagsläget uppfattar vi det som att fokus ligger på företagskontakterna och att inget större utbyte sker direkt mellan företaget och supportrarna. Inte heller sker något närverkande mellan företaget och lojala kunder det vill säga de som är intresserade av andra sporter inom föreningen.

Vi anser att det unika med klubbarnas kunderbjudande är att det väcker starka känslor och engagemang hos kunderna. Under evenemangen på matcherna utvecklas kunden från att enbart vara konsument till att även producera värde. Detta värde skapas vid den stämningen som gemensamt skapas av publiken under matcherna. Värdet består även av att få följa klubben när det går bra för laget, samt den mentalitet som råder på matcherna. Det här indikerar att det värdet inte bara är för stunden, utan att det är någonting som publiken tar med sig även sedan de lämnat matchen och evenemanget fysiskt. Denna typ av samproduktion, att kunden medverkar vid produktionen av kunderbjudandet, stämmer överens med hur Normann anser att ett kunderbjudande ska vara utformat, för att kunderna självmant ska bli lojala mot företaget.⁸⁵ Det medför emellertid även att klubbarnas kunderbjudande blir beroende av kunderna i form av publiken. Vi anser därmed att förändringar i publikens storlek inverkar på den stämning som skapas under matcherna, vilket påverkar det värde kunderna känner av att konsumera kunderbjudandet.

Vi anser även att den här värdeskapande processen kan sägas skapa en form av inläring hos kunden, eftersom den skapar starka långvariga känslor för klubben. Av den här anledningen blir kunderna självmant lojala mot klubbarna, vilket betyder oerhört mycket för klubbarnas verksamhet. Det blir väldigt tydligt när klubbarna talar om att merparten av supportrarna, när de har valt en klubb att sympatisera med, i princip är lojal mot den resten av livet. Det vill säga att kunderna inte börjar sympatisera med en annan konkurrerande fotbollsklubb. Vi anser att det här sammanfaller med det Normann menar att ett erbjudande bör

⁸⁵ Normann, Richard, *När kartan förändrar affärslandskapet* (2005) s. 138 ff.

innebära någon form av inläring, eftersom statiska erbjudanden enkelt kan kopieras.⁸⁶

Normann anser att ett erbjudande kan vara en form av riskallokering i och med att kunden inte enbart intresserar sig för en produkt, utan för ett helt värdeskapande system⁸⁷. Vi menar det överrensstämmer med klubbarnas kunderbidande. Det värdeskapande system kunderna ingår i när de blir supportrar är en form av riskallokering för fotbollsklubbarna i och med att kunderna inte enbart intresserar sig för produkten i form av fotbollsmatchen, utan att klubbgemenskapen blir en form av livsstil. Detta möjliggör att klubbarna kan sälja andra produkter, utöver biljetter till matcherna, till kunderna, till exempel souvenirer.

5.1.3 Marknad

Kunderbidandet är riktat till en marknad bestående av i första hand sympatisörer med klubbarna. Den här målgruppen som klubbarna vill nå överrensstämmer till stora delar med den publik som finns på matcherna, även om en mindre del av målgruppen anses följa matcherna enbart via olika media. Samtliga klubbar anser att deras huvudsakliga marknadsnisch är sympatisörer med klubbarna det vill säga AIK:are, Djurgårdare och Hammarbyare. Det här tolkar vi som att klubbarna anser att de i första hand konkurrerar internt, det vill säga med andra idrotter inom föreningen. Trots att klubbarna säger att deras kunder är publiken på matcherna i form av supportrar till klubbarna och företagskunderna, anser vi att det finns en viss problematik i klubbarnas resonemang.

Normann resonerar om affärsidéns djupare innebörd. Han menar att det är nyttigt för företagsledningarna att initiera ett tänkande och en debatt om vilken bransch ett företag i verkligheten befinner sig i. Ett sådant resonemang måste emellertid få genomslag i det konkreta handlandet och strukturuppbyggnaden av företaget och inte enbart vara en form av rituell lek från företagsledningens sida.⁸⁸

Vi anser att Normanns diskussion stämmer väl överens med klubbarnas verksamhet. Av empirin framkom att klubbarna definierar sin bransch som underhållningsbranschen. Den mest uppseendeveckande och vidlyftiga branschdefinitionen anser vi är Hammarbys definition, ”branschen för känslor”. Klubbarnas till synes kreativa branschdefinitioner ser vi som ett initierat tänkande kring vilken bransch klubbarna egentligen tillhör och därmed vilka som är klubbarnas kunder. Det vi ställer oss frågande till är om dessa branschdefinitioner har påverkat verksamhetens inriktning i någon större utsträckning. Av klubbarnas övriga resonemang om kunderna framkommer inte att klubbarna verkar i någon form av underhållningsbransch, förutom att klubbarna ser fotbollsmatchen och evenemanget därtill som underhållning. Även vår tolkning av klubbarnas kunderbidande som ett värdeskapande system baseras på tydligt sportsligt fokus, vilket visserligen kompletteras med stämningen på matcherna och den mentalitet som råder i samband med klubbarna. Om Hammarby hade låtit sin branschdefinition få större genomslag i sin verksamhet, så skulle de kunna

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Normann, Richard, *Skapande företagsledning* (1999) s 47ff.

marknadsföra sitt kunderbjudande som känslomässig underhållning, och därmed kanske kunna bredda sin kundgrupp.

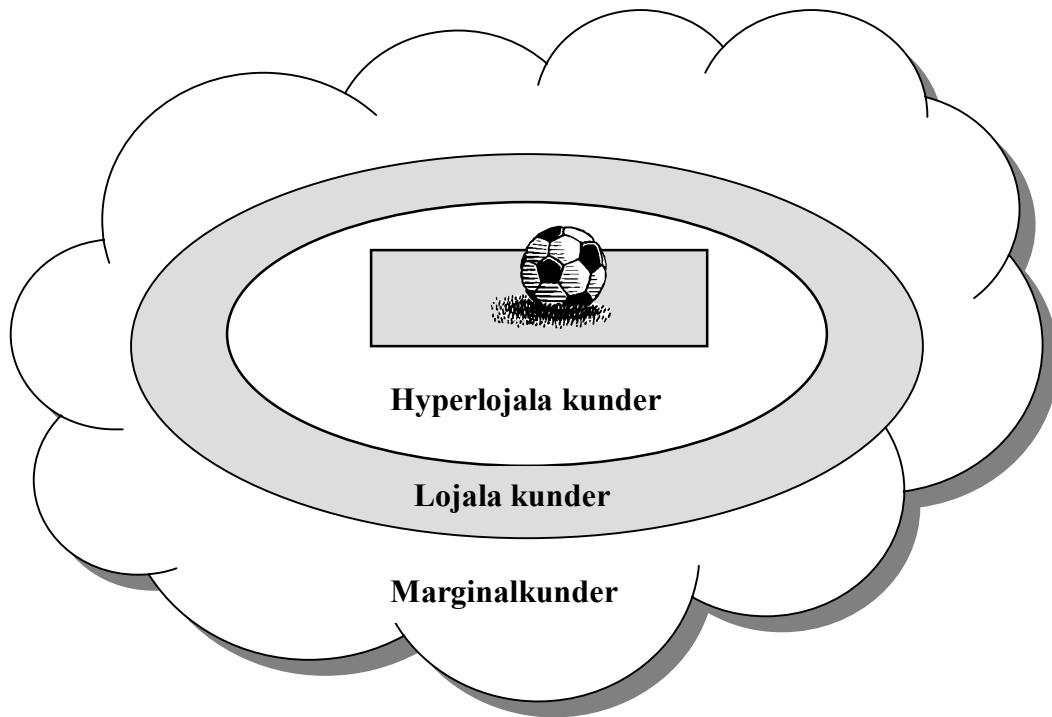
Om klubbarnas verksamhet var mer av en form ren underhållning skulle klubbarna kunna marknadsföra sin verksamhet som det. Vår tolkning är att klubbarna i dagsläget marknadsför sin verksamhet som fotboll. Genom ett mer utpräglat underhållningsperspektiv på verksamheten anser vi att klubbarna skulle kunna locka mindre rent fotbollsintresserade personer till matcherna. Eftersom klubbarna anser att deras kunder i dagsläget är hängivna sympatisörer med klubbarna, skulle en sådan förändring av verksamhetsfokus kunna få stor inverkan på klubbarnas verksamhet.

Vad beträffar kunderbjudandet för företagen framkommer av empirin att de i första hand är riktade till företag som söker exponering och till företag som vill skapa en merförsäljning genom att samarbeta med klubbarna. Det framkommer inte tydligt vilka som är deras konkurrenter. Djurgården säger sig konkurrera med teatrar, musikalerna mera om företagsevenemang och antyder därmed att man verkligen ser sig tillhöra någon form av underhållningsmarknad, samtidigt antyder visionen i Djurgården angående företagskunderna om att ”vara förstahandsvalet inom sportmarketing i Sverige” en någon smalare definition. Definitionen i sig är som sagt inte av största vikt, även om den kan vara en ledstjärna om den kommuniceras korrekt, utan det är hur denna marknadsdefinition påverkar verksamheten som är intressant.

5.1.4 Kategorisering av kunderna

Av empirin framkommer som tidigare nämnt att klubbarna ser på sina kunder som klubbens supportrar (privatpersoner) och företagskunderna. Klubbarna talar emellertid om kunderna som är privatpersoner utifrån flera olika beteckningar så som publik, supportrar, marginalsupportrar, sympatisörer och medlemmar, vilket gör att kategoriseringen av kunderna blir otydlig.

Vår tolkning är att klubbarnas kunder i form av privatpersoner kan delas in i tre olika grupper, enligt figuren nedan. Grupperna består av hyperlojala kunder, lojala kunder och marginalkunder. Anledningen till att vi har valt att dela upp kunderna i tre olika grupper är för att klubbarna behöver olika strategier för att nå olika kundgrupper. Vi tror dessutom att det finns olika stor potential från klubbarnas sida att skapa merförsäljning till de olika kundgrupperna.



Figur 4 Kategorisering av fotbollsklubbarnas kunder (Källa: egen)

De hyperlojala kunderna är den delen av supportrarna som alltid följer lagens matcher. De motsvarar troligtvis säsongskortsinnehavarna i klubbarna, alltså de som för ett fast pris får tillgång till klubbarnas samtliga allsvenska hemmamatcher. De motsvarar också de som klubbarna definierar som motgångssupportrar, alltså kunder som följer lagens matcher trots sportslig motgång. Den här kundgruppen kan sägas vara närmast förknippad med kärnprodukten, det vill säga fotbollsmatchen, och klubben som sådan. Kunden sympatiserar fullständigt med klubben och har troligtvis gjort så under lång tid, samt kommer att troligtvis att göra det under resten av livet.

Lojala kunder sympatiserar även dem med klubbarna under en lång tidsperiod. Till skillnad från de hyperlojala kunderna går inte kunderna på samtliga av lagens hemmamatcher. I den här kundgruppen återfinns de så kallade medgångssupportrarna, alltså kunder som enbart följer lagets matcher vid positiva sportsliga resultat. Alla supportrar är emellertid inte medgångssupportrar utan en del väljer av andra skäl än uteblivna sportsliga resultat att inte gå på samtliga matcher. Inom denna kundgrupp finns även de som väljer en annan idrott inom klubben framför fotbollen.

Marginalkunderna består till största delen av potentiella kunder som i någon utsträckning sympatiserar med klubbarna, men som inte regelbundet följer lagens matcher. Marginalkunderna avser även fotbollsintresserade personer, som inte sympatiserar med klubben till exempel bortalagets supportrar. Här återfinns även kunder som är medlem i någon annan idrottsförening inom klubben. Även övriga potentiella kunder finns här. De som är medlemmar i fotbollsforeningen i klubben ingår däremot bland de hyperlojala och lojala kunderna. Marginalkunderna är den kundgrupp som klubbarna i dagsläget intresserar sig minst för.

Utöver dessa kundgrupper så återfinns företagskunderna. Vi anser inte heller att denna kundgrupp är homogen, utan här återfinns kunder som har olika intressen med samarbetet med klubbarna. En del är intresserade av ren exponering, andra vill ta del av klubbarnas nätverk och därmed klubbarnas andra kunder, för att skapa merförsäljning. Utöver dessa företagskunder så finns även den kundgrupp som inte är intresserad ta del av de evenemang som klubbarna erbjuder kunderna utöver matchevenemangen. En del kunder är säkerligen intresserade av att ta del av flera av dessa tjänster, varför indelningen inte är lika tydlig som för privatpersonerna. Sedan är kunderbidandena för företagskunderna anpassade för kunden, vilket ökar skillnaderna dem emellan.

5.1.5 Resurser

Av empirin framkommer att klubbarna ser den attraktiva och underhållande fotbollen som klubbens konkurrensfördel. Hammarby säger bland annat följande ”Hammarby shall play an attractive, effective and modern type of fotball in order to fulfil the overall vision of the club.”

Den här delen av klubbens mission, vilket närmast går att hänföra till den teoretiska resurs- och organisationsaspekten av affärsidén,⁸⁹ innefattar enbart sportsliga aspekter och vi ställer oss frågande till om inte även den affärsmässiga dimensionen också behövs om klubben ska kunna formulera överrensstämmande affärsidé, det vill säga en affärsidé där samtliga komponenter överrensstämmer med varandra.

Av empirin framkommer att AIK säger att de behöver arbeta med att ”köpa spelare billigt, för att sälja dem dyrt”, för att kunna uppnå bli bäst på fotbollsverksamhet i Sverige. Det här visar på att klubben har tagit ställning till hur de ska verka för att kunna uppfylla affärsidén.

Det framkommer att även klubbarnas kompetens utöver den sportsliga anses ligga i kunskap om evenemang, bland annat säkerheten, samt i hög grad av affärsmässighet i organisationen. Vi har emellertid lite svårt att se hur professionaliteten och affärsmässigheten i företagsledningen och den övriga personalen manifesteras för att skapa ett överlägset kunnande gentemot eventuella konkurrenter. Vi anser att klubbarna inte har tagit ställning till affärsidéns organisatoriska del, det vill säga vilken organisationsstruktur, resurser och kunskap som behövs inom organisationen,⁹⁰ förutom AIK som delvis har tagit ställning till det. Klubbarna har i vart fall inte kunnat kommunicera det till oss.

Av empirin så framkommer det emellertid att klubbarna till viss del säger sig arbeta med att se över de resurser och den kompetens som behövs inom organisationen, samt den fysiska organisationsstruktur som klubben ska ha för att fungera optimalt.

⁸⁹ Berglund, Åke & Blomquist, Anders, ”Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten” (2004), s. 11ff.

⁹⁰ Ibid.

Resonemanget ovan gäller givetvis även för företagskunderna, men vi anser att klubbarna försöker vara väldigt professionella och affärsmässiga vad beträffar kunderbjudandet för företagskunderna. Av empirin framkommer att klubbarna avsätter tid och resurser för att föra en dialog med företagskunderna och utveckla samarbetet. Vi anser att den konkurrensfördel som kan finnas gentemot andra företag är klubbarnas starka varumärken, samt deras höga exponering i media.

Av empirin framkommer inte i vilken utsträckning klubbarna behandlar den andra kundgruppen privatpersoner och försöker utveckla den relationen. Av empirin framkommer att Hammarby har gjort en undersökning för att mäta antalet sympatisörer. Det framkommer även Djurgården framstår aktivt arbetar med att utveckla kunderbjudandet till medlemmarna. Utöver det här är det oklart om och hur klubbarna aktivt arbetar för att få mer publik och fler medlemmar. Vi anser att det är minst lika viktigt att klubbarna aktivt arbetar med privatpersonerna.

Vi vill även förtydliga att vi inte har gjort någon noggrann undersökning av klubbarnas tillgängliga resurser och deras organisationsstruktur, utan att vi endast har frågat hur klubbarna arbetar för att kunna uppfylla affärsidén. En djupgående analys av dessa faktorer skulle kunna visa på att klubbarna är väl medvetna om de här aspekterna av verksamheten.

5.1.6 Vision

Av empirin framkommer att samtliga klubbar anser sig ha en vision av en tydlig sportslig karaktär, där den generellt innebär att de ska delta i internationella fotbollsmatcher. Visionerna saknar emellertid de tre grundstenarna, vilka är desamma som för affärsidén, kunderbjudande, marknad och resurser. Det vill säga: vilket kunderbjudande ska vi ha i framtiden? Vilken marknad ska vi verka på? Och vilken organisationsstruktur och vilka resurser behöver vi för att klara detta?⁹¹

Visionerna i klubbarnas fall blir därmed närmast att betrakta som en målsättning. Det kan därmed för klubbarna varit nyttigt att bearbeta dessa frågeställningar, för att därmed ta ställning till hur man behöver utveckla organisationen för att ta uppå det sportsliga målet. Hammarbys vision är något mer innehållsrikt än de andra klubbarnas ” Hammarby shall be an established and well renowned team in Europe and be the number one active choice of “green and white souls”, players and investors, by attracting their eyes, hearts and minds”. Deras vision kan sägas svara upp mot tidigare nämnda teori. Det marknadssegment som man avser är Hammarbyare, spelare och investerare och de attrahera kunder genom att anspela på underhållning, känslor och förnuft. Däremot är det otydligt vad exakt som är deras kunderbjudande. Den här visionen överrensstämmer till stora delar med vår tolkning av den sportsliga affärsidé, som vi redogjorde för i det förra kapitlet.

⁹¹ Ibid. s. 21.

5.1.7 Mission

Av teorin framkommer att följande kännetecknar en utvecklad mission. Missionen försöker beskriva företagets roll i ett större perspektiv. Den förmedlar vad företaget kan bidra med för att förbättra situationen i samhället. Den är riktad mot omvärlden och sträcker sig över både nutid och framtid. Missionen kan därmed påverka både hur företaget är och uppfattas internt, företagets identitet, samtidigt som den påverkar hur företaget uppfattas av omvärlden, imagen.⁹²

Av empirin framkommer att samtliga klubbar anser sig ha ett tydligt samhällsansvar i form av att vara goda förebilder, påverka ungdomar i positiv bemärkelse, verka för en god fotbollskultur etcetera. Klubbarna arbetar även aktivt och gemensamt i flera olika projekt, där de verkligen försöker ta det samhällsansvar som de sägs ha. Där ingår även arbete med att motverka den huliganism som är utspridd bland delar av klubbarna supportrar.

Klubbarna kan därmed sägas ha en utvecklad mission ur ett teoretiskt perspektiv. Missionen skapar en tydlig image för klubbarna i form av social och ansvarstagande aktör i samhället. Vi anser att det finns ett hot beträffande klubbarnas mission och deras image. Det är om klubbarna inte får kontroll över den huliganism som sker i samband med matcherna. Trots att företagsledningen tagit avstånd från våldet, så kan det förändra klubbarnas image negativt. Det kan leda till att sponsorerna inte vill associeras med klubbarna, varför intäkterna från sponsring påverkas negativt. Det kan även göra att klubbarnas publik påverkas negativt, om säkerheten och trivseln under och i samband med matcherna minskar.

5.1.8 Strategier

Av empirin framkommer att klubbarna verkar ha en ungefärlig uppfattning om hur den ekonomiska situationen i klubbarna behöver utvecklas för att de ska kunna nå visionen, eller det sportsliga målet som vi väljer att benämna det. Utvecklingen innefattar en ökning av omsättningen på minst trettio procent. För att följa den ekonomiska utvecklingen, arbetar klubbarna efter årliga sportsliga och ekonomiska målsättningar.

Vi anser emellertid att det är oklart hur klubbarna arbetar för att kunna nå den betydligt högre omsättningen. Det är även oklart vilka strategier klubbarna arbetar med för att kunna öka omsättningen och uppnå visionen. Klubbarna säger sig vara införstådda med att det krävs ett aktivt arbete med olika kundgrupper för att det ska bli möjligt. Vi tycker att det är oklart hur detta ska gå till.

Vi tror att det är möjligt att klubbarna har med utvecklade strategier, men att de inte vill delge oss dem på grund av att det betecknas som företagsintern information. Vi tvivlar emellertid på att de har någon utvecklas strategisk verksamhet, utan att de närmast arbetar med mer kortsiktig ekonomistyrning i form av budgetering etcetera.

⁹² Ibid. s. 23.

Ett företags affärsstrategier ska enligt teorin baseras på affärsidén och visionen. I det avseendet att de beskriver de övergripande aktiviteter som behövs för att uppnå affärsidén och närma sig visionen.⁹³

Därmed anser vi att klubbarna först behöver ha en väl genomarbetad affärsidé, samt senare även utveckla en vision, för att arbetet med företagets strategiska verksamhet ska bli lyckosam.

5.1.6 Avslutande diskussion om interna faktorer

Vi anser utifrån analysen ovan att klubbarna kan sägas ha en överensstämmande affärsidé utifrån ett sportligt perspektiv. Övergripande skulle den här affärsidén kunna vara som följer. Kunderna är supportrarna och kunderbjudandet den underhållande fotbollen och för att förverkliga affärsidén behöver klubbarna bra fotbollsspelare. Det här är en väldigt enkelt, men samtidigt överensstämmande i den meningen att de olika komponenterna i affärsidén samspelar.

Vår tolkning är emellertid att klubbarnas verksamhet inte är fullt så enkel. Den sportsliga affärsidé enligt ovan, är inte tillräcklig i dagens situation när klubbarna ska var professionella och affärsmässiga, samt där verksamheten kräver omfattande kapital.

Av empirin framkommer att klubbarna inte har någon överensstämmande affärsidé, för sin verksamhet. De har en viss uppfattning om vilka deras kunder är och vilket som är deras kunderbjudande, samt även kanske hur de behöver organisera verksamheten. Vår tolkning är emellertid att de inte har diskuterat utifrån de här termerna, i den meningen att de inte resonerar kring vilka som är deras kunder etcetera.

Vi anser att en anledning till att klubbarna inte har funderat i termer affärsidé och särskiljande kompetens eller överlägsenhet kan tänkas vara att de inte har behövt det tidigare. Klubbarna har under årens lopp lyckats locka kunder till matcherna, samt få ekonomin att gå ihop.

En tydlig affärsidé för framgång och överlevnad anser vi är viktigast på marknader med hög konkurrens. Den kundmarknad som klubbarna har verkat på består enligt dem själva av sympatisörer och den är inte konkurrensutsatt, eftersom det inte finns något substitut för fotbollen bland supportrarna. Detta kan förklara varför klubbarna inte anser sig ha några direkta konkurrenter, utöver sportslig konkurrens.

Vi anser därmed att klubbarna behöver diskutera hur deras affärsidé ser ut:

- Vilken del av omvärlden som klubbarna ska inrikta sig på (utbytesmiljön), och därmed vilka kunder de inriktar sig på.
- Vad som är deras kunderbjudande i form av kombinationer av produkter och tjänster.

⁹³ Ibid. s. 24

- Hur klubbarna ska organisera sin verksamhet i form av resurser och interna och externa förhållanden, för att uppnå affärsidén.

Ovan nämnda förändringar kan ses som en långsiktig och strategisk procedur. Om klubbarna ska lyckas utveckla verksamheten ytterligare kortsiktigt utifrån hur den ser ut idag anser vi att krävs att de i större utsträckning än idag funderar över hur de ska kunna locka till sig marginalkunder och lojala kunder, enligt vår gruppering av kunderna.

5.2 Externa faktorer

Med utgångspunkt från vår undersökningsmodell kommer vi att analysera de externa faktorer som påverkar branschen. Porter definierar bransch som en grupp företag som produkter som är nära substitut för varandra. Branschstrukturen utövar ett starkt inflytande över hur konkurrensens spelregler ser och vilka möjliga strategier som företaget kan anta⁹⁴.

Enligt analysen ovan om marknaden så har klubbarnas till synes kreativa definitioner av branschen. Vi anser, vilket framkommit i vår tidigare analys, att det framkommer av klubbarnas sätt att resonera om kunder och produkter att företagsledningarna anser att de tillhör en relativt liten nisch bestående av personer som sympatiserar med idrottsföreningen. Denna snäva definition av kunderna rymmer dåligt med den mer generella definitionen av branschen. Som vi tidigare kommit fram till så blir kontentan därmed att klubbarna anser att de tillhör branschen ”underhållning”, vilken i första hand är riktad till personer som sympatiserar med klubben.

5.2.1 Etableringshot

Enligt Porter så medför nyetableringar i en bransch utökad konkurrens, vilket kan leda till att priserna och lönsamheten går ner. Hot om nyetableringar beror på hur stora hindren för nyetablering är⁹⁵. Av empirin framgår att ingen av klubbarna har kunnat svara om det finns några möjliga och eventuella hot om nyetableringar i branschen.

Vi anser att anledningen till att klubbarna inte kan svara på eventuella nyetableringar, beror på att deras uppfattning om vilken bransch de befinner sig i är oklar. Som vi ser det så finns det i dagsläget inga realistiska hot om nyetableringar som kan påverka klubbarnas verksamhet. Sportsliga nyetableringar i Allsvenskan är troligtvis inget hot, eftersom nyetableringarna sker av mindre lag som inte påverkar klubbarnas affärsmässiga verksamhet. Hot om nyetableringar beror på hur stora hindren för nyetableringar är⁹⁶. På det sportsliga planet är nyetableringarna dessutom ytterst reglerade, till skillnad från andra branscher i

⁹⁴ ⁹⁴ Porter, Michael E, *Konkurrensstrategi, Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, (1994) s. 25 ff

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

näringslivet. Allsvenskan har stora hinder för inträde då det krävs både ekonomiska resurser, vilket inte är unikt i affärsvärlden, men framförallt är det en begränsning i antal lag i allsvenskan det vill säga marknaden. Nyetableringar inom de egna föreningarna där klubbarna verkar anser vi inte heller är speciellt stort. Med nyetableringar inom de egna föreningarna menar vi att nya idrotter framkommer inom samma förening som klubbarna verkar, vilka börjar konkurrera om klubbarnas supportrar i och med att de till exempel väljer att gå och se en annan idrott istället för fotbollen.

5.2.2 Konkurrenssituationen

Empirin visar att det förekommer skillnader i hur klubbarna ser på konkurrensen i branschen. AIK anser att de i huvudsak konkurrerar med de övriga allsvenska klubbarna både sportsligt och om sponsorpengar, huvudkonkurrensen kommer dock från toppskiktet inom allsvenskan det vill säga Djurgården, Hammarby, Malmö och Göteborg. Djurgården nämner inte alls konkurrensen rent sportsligt men anser att konkurrensen om sponsorpengar i första hand kommer från ishockeyn inom föreningen. Hammarby anser att de främsta konkurrenterna om sponsorer är de andra stockholmslagen. Hammarby är även den enda klubb som berörde konkurrenssituationen om supportrarna. Här ansåg Hammarby att de interna föreningarna inom föreningen är till viss grad konkurrenter.

När det gäller konkurrensen om sponsorer så särskiljer sig Djurgården genom att ha ett eget bolag som fokuserar på sponsorer, Djurgården Marknad AB. Hammarby och AIK har dock marknadschefer som fokuserar på sponsorer. Samtliga klubbar var mer eller mindre tydliga med att sponsorer idag betalar ett för lågt pris och att priserna måste höjas. SvFF var betydligt vidare i sin definition om konkurrens och ansåg att andra stora idrottsevenemang som exempelvis friidrotts EM i Göteborg kommer att dra många av vanliga fotbollssupportrar. SvFF nämnde även utländska fotbollsligor som konkurrenter om de bästa spelarna.

Enligt Porter så konkurrerar företag i en bransch på flera olika sätt för att skaffa sig en attraktiv position. Rivaliteten uppstår när en eller flera konkurrenter antingen känner sig pressade eller vill förbättra sitt läge. Dessa utspel leder ofta till svarsåtgärder från konkurrenter, varmed lönsamheten för det företag som har tagit initiativet och branschen i övrigt kan både förbättras och försämrats.⁹⁷ Helt i linje med Porters tankar om rivalitet så anser vi att kraven på allsvenska klubbarna som SvFF ställer om positivt eget kapital tvingar fram en ökad affärsmässighet hos klubbarna. När klubbarna blev pressade till att förbättra sin ekonomi sattes fokus på ökade sponsorsintäkter. Något som har lyckats då sponsorsintäkter står för cirka 2/3 av intäkterna mot 1/3 för några år sedan.

Vi anser att problemet med att definiera hur konkurrensen sker i branschen beror på att klubbarna är för vaga i sin definition av branschen. Samtliga klubbar har sedan slutet av 1990-talet förändrat sitt förhållande till sponsorer genom att bli

⁹⁷ Ibid.

mer affärsmässiga. Att klubbarna knappt nämner konkurrensen om supportrarna är anmärkningsvärt då supportrarna anses vara de viktigaste kunderna. Vi har fått uppfattningen att klubbarna inte aktivt konkurrerar med någon annan aktör, än en gång utöver sportslig konkurrens. Av empirin är det svårt att se om klubbarna gör någonting för att förbättra sin position gentemot andra klubbar inom föreningen. Att klubbarna inte uppfattar sin verksamhet som konkurrensutsatt kan betyda att det inte finns någon konkurrens på den marknad som klubbarna verkar på. Det är säkerligen sant beträffande de hyperlojala kunderna, men vi ställer oss frågande till om det inte finns någon konkurrens om de andra kundgrupperna: lojala kunder och marginalkunder. Dessa kundgrupper resonerar säkert i termer av nytta och kostnad när de diskuterar huruvida de ska konsumera klubbens tjänster, och även om inte nyttan och kostnader ställs mot utbudet från ett annat företag eller en annan klubb, så gör det inte att klubbarna inte kan förändra sitt utbud för att locka till sig ytterligare kunder.

5.2.3 Substitutprodukter

Porter säger att företag i en bransch konkurrerar med företag i andra branscher som producerar substitutprodukter. En substitutprodukt är en produkt som utför samma funktion som branschprodukten⁹⁸. Både AIK och Djurgården nämner ishockey som det främsta substitutet, både när det gäller sponsorer och supportrar. Hammarby nämner andra lagsporter inom föreningen. Djurgården ansåg även att travet på Solvalla tidigare var ett substitut och att Djurgården då såg till att inte lägga sina matcher samma dagar som travet. Djurgården är även den enda klubb som nämner övriga evenemang som konserter, teatrar och andra evenemang inom stockholmsområdet. Framgången för klubben spelar stor roll för om supportrar och sponsorer väljer fotbollen framför andra sporter.

Baserat på vår tidigare uppdelning av kunder så anser vi att substituten ser väldigt olika ut för olika kundgrupper. För hyperlojala finns sällan något substitut över huvudtaget utan dessa supportrar köper säsongsbiljetter till hemmamatcherna och reser ofta till bortamatcher. För lojala supportrar är substitutet andra lagsporter inom föreningen, primärt ishockey. När det gäller marginalsupportrar och sponsorer så är generellt sätt alla andra upplevelser som TV, konserter etc substitut för fotbollen. Vår initiala tanke var att sponsorerna ville ha exponering och tillgång till supportrar för att räkna hem sin investering. Men det har visat sig att sponsorerna, enligt klubbarna, också är intresserade av tillgången till klubbarnas nätverk med andra sponsorer. Substitutet för detta är andra organisationer med stora nätverk, t.ex. ishockey. Marginalsupportrarna har hela floran av nöjen att välja mellan och det gäller att klubbarna hela tiden ligger högt i serien för att locka dessa. Privatekonomin spelar stor roll och idag kostar det mellan 180-450 kronor per biljett att gå på ett derby i Stockholm vilket innebär en stor kostnad för en familj. En vanlig match kostar mellan 80-250 kronor per biljett. Dessutom så har många andra evenemang inte alls problem med huliganismen.

⁹⁸ Ibid

5.2.4 *Kunders förhandlingsstyrka*

Porter säger att styrkan hos en köpgrupp beror på ett flertal faktorer. Framförallt beror förhandlingsstyrkan på om köparen är koncentrerad eller köper stora volymer i förhållande till leverantörernas försäljning. Den påverkas även av om kostnaderna för branschens produkter utgör en viktig del av köparens totala kostnader, samt om köparen gör små vinster. Även om kostnaderna för branschens produkter utgör en viktig del av köparens totala kostnader har köparen en stark förhandlingsstyrka.⁹⁹

Empirin visar att både Hammarby och Djurgården har cirka 2/3 av sina intäkter från sponsorer, AIK cirka 2/5. Samtliga lag har några få huvudsponsorer, ytterligare ett litet antal under samt en stor del mindre sponsorer. De som genererar mest intäkter i kronor är de stora sponsorerna. Samtliga klubbar är beroende av huvudsponsorerna, men anser ändå att sponsorerna betalar för lite för vad de får. Klubbarna anser vidare att de har en stark förhandlingsposition gentemot sponsorerna då nya arenor ska byggas vilket ger bättre möjlighet till både exponering. Det här tyder på att de största sponsorerna har en stor förhandlingsstyrka, eftersom de bidrar till en omfattande del av klubbens försäljning. De mindre sponsorerna har därmed sämre förhandlingsstyrka.

Vi anser att även om klubbarna arbetar långsiktigt med sina sponsorer och skriver avtal som löper under ett antal år, så är klubbarna utsatta ekonomiskt om en stor sponsor lämnar klubben. Vi anser även att det dessutom uppstår badwill då media ofta uppmärksammar händelsen.

Samtliga kundgrupper som består av privatpersoner har obefintlig förhandlingsstyrka. Detta i sig är något anmärkningsvärt då gruppen totalt är mycket stor. Det beror på att de var och en står för en obefintlig del av klubbarnas intäkter. De kostnader som privatpersonerna lägger på att konsumera klubbarnas kunderbudanden är dessutom troligtvis en liten del av personerna totala utgifter under till exempel en månad, varför de inte är av största vikt för personernas totala ekonomi. Därmed inte sagt att kostnaden att gå på en fotbollsmatch måste uppfattas som låg för de flesta personer. För en familj på fyra personer blir kostnaden däremot väldigt hög om familjen ska gå på en match i månaden.

5.2.5 *Övriga hot*

Empirin visar att samtliga klubbar är överens om att det största hotet är om det inte byggs nya arenor. Ingen av klubbarna tror dock att det inte sker utan är helt säkra på att planerna om de nya arenorna, som har fastställts, kommer att genomföras. Det enda laget som inte har ett färdigt beslut på en ny arena är Djurgården.

För övrigt så skiljer sig åsikterna åt mellan lagen. Hammarby anser att huliganismen är ett stort hot, kanske det största, och mycket resurser satsas på att försöka stävja problemet i sin linda. Allsvenskan och framförallt stockholmsklubbarna arbetar gemensamt med olika typer av projekt.

⁹⁹ Ibid

Djurgården anser att ett hot är om fotbollen blir otrendig och ishockeyn tar över. Även tillgängligheten till övriga europeiska fotbollsmatcher, på grund av billiga flygbiljetter, anses som ett hot. Svenska fotbollsförbundet anser att både huliganismen och en försämrad svensk ekonomi är de största hoten. Däremot så anser SvFF att huliganismen är ett samhällsproblem och inte ett fotbollsproblem.

Vi anser att huliganismen är det klart största hotet mot fotbollen. Trots att huliganerna är relativt få till antalet, så är uppmärksamheten och det mediala intresset stort. Även om vi delvis håller med SvFF att problemet är samhällets så anser vi att det inte går att säga att problemet inte är fotbollens. Media uppmärksammar nämligen det hela som fotbollshuliganism knytet till klubblagen, vilket direkt försämrar klubbarnas image. Det här leder troligtvis till färre besökare på matcherna. Vi anser även att om huliganismen breder ut sig så riskeras även kontrakten med sponsorer som inte vill förknippas med huliganism.

En försvagning av konjunkturen är även ett potentiellt hot för lagen, speciellt när samtliga lag har som ambition att dubbla sina sponsorintäkter. Vår uppfattning är att vid en försämrad konjunktur så är marknadsföringskostnader bland det första som företagen drar ner på vilket kan innebära ett hot för klubbarna. Därmed är det en fördel om klubbarna skriver långsiktiga avtal, så att inte kortsiktiga förändringar i de sponsrande företagens ekonomi påverkar deras marknadsföring. En kraftigt försämrad ekonomi för storlagen, som leder till negativt eget kapital innebär att de degraderas till superettan, vore ett klart hot mot allsvenskan och möjligheten för lagen att klara spel i Europa.

5.2.6 Barriärer och restriktioner

Normann skriver att förekomsten av olika former av barriärer och restriktioner är den vanligaste orsaken till att den likformiga utbredningen hindras.¹⁰⁰ För samtliga klubbar är bristen på moderna arenor den klart största barriären och restriktionen. Samtliga stockholmsarenor är gamla nedslitna och inte alls anpassade för en modern publik. Det har fattats beslut om att bygga en ny nationalarena i Solna, som dessutom blir AIKs hemmaarena, samt en ny arena för Hammarby. Till skillnad från storlag i Europa så äger idag inte lagen själva sina arenor utan kommunen är huvudägare. Huvudanledningen till detta är tanken om sporten som folkrörelse med ideella tanken som ledstjärna. Hammarby anser att en möjlig restriktion och barriär är om de inte får möjlighet att själva managera den nya arenan. Genom att själva ha möjlighet att erbjuda paketslösningar till kunderna skapar det möjlighet att erbjuda både sponsorer och supportrar bättre erbjudanden och därmed ta bättre betalt. AIK nämner även att skattesituationen för allsvenska spelare är dålig, jämfört med hur skattesituationen för fotbollsspelare ser ut i andra länder. Det här är en klar restriktion för samtliga lag i allsvenskan i jämförelse med övriga Europa.

Vi delar uppfattningen att nya arenor är av stor vikt för klubbarna. Vi anser emellertid att klubbarna i dagsläget inte diskuterar hur de ska attrahera mer folk

¹⁰⁰ Normann, Richard, *Skapande företagsledning* (1999) s 71 ff

till arenorna. Klubbarna är snarare fokuserade på hur sponsorsverksamheten ska kunna utvecklas med nya arenor. En stor stötesten för lagen är vem som managerar själva arenan med alla olika faciliteter. För lagen handlar det om att ha möjligheten att erbjuda sponsorer olika typer av attraktiva paket i samband med matcher. Politikerna verkar vara eniga om att lagen behöver nya arenor och DIF har accepterat att när den nya nationalarenan och Hammarbys nya arena är färdiga så är de på tur. Inga lag har en plan B om det av olika skäl inte blir några nya arenor.

Vi anser att en annan barriär är bristen på fotbollsplaner och inomhusarenor. Det leder till dålig återväxt av spelare, framförallt i storstadsregionerna och idag så finns det inga inomhusarenor för träning året runt. Stockholmslagens brist på egna förmågor är ett tecken på detta. Det innebär att stockholmsklubbarna får köpa andras egna förmågor för dyra pengar.

5.2.7 Beroendeförhållanden

Empirin visar att samtliga lag är beroende av att vara framgångsrika rent sportligt, det skapar större intresse hos både lojala supportrar men framförallt hos marginalsupportrar och sponsorer. Framgång på plan skapar dessutom rubriker i media. Rubriker i media skapar intresse hos marginalsupportrar och sponsorer. Lokala derbyn hos klubbarna är alltid fullsatta och Hammarby tappade 5 miljoner kronor i intäkter då AIK inte spelade i allsvenskan, vilket visar att klubbarna är beroende av varandra.

Vi anser att ovanstående beroendeförhållande visar vikten av att ha samtliga stockholmslag i högsta serien. Då det finns ett starkt beroendeförhållande mellan lokala lag. Ett nära kretslopp och utan media och sportsidor, tv-sändningar och självklart stora profiler på plan så riskerar fotbollen att bli marginaliserad. För spel i Champions league spelar både den nationella serien och det individuella lagets framgångar stor roll. Det innebär att det är av vikt att allsvenskan graderas högre i Europa för att få möjligheten till mer attraktivt spel när något lag väl kvalificerar sig. Fotbollsförbundet har som ambition att få något svenskt lag som går vidare i Champions League då det ökar allsvenskans ranking rent internationellt. norska Rosenborg och danska FC Köpenhamn nämns ofta som förebilder. De har både spelat länge i Champions League vilket har genererat stora intäkter till klubbarna.

5.2.8 Avslutande diskussion om externa faktorer

Samtliga klubbar har definierat vilken bransch de tillhör enligt analysen om interna faktorer. Enligt Porters tankar så utövar branschstrukturen ett starkt inflytande över hur konkurrensens spelregler ser ut och vilka möjliga strategier som företaget kan anta¹⁰¹. Det förutsätter att klubbarna har en tydlig bild över

¹⁰¹ Porter, Michael E, *Konkurrensstrategi, Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, (1994) s. 25 ff.

vilka eventuella nyetableringshot som finns, hur konkurrenssituationen ser ut, vilka substitut som finns till buds för kunderna samt vilken förhandlingsstyrka kunderna har. Empirin visar att klubbarna inte anser att det finns nyetableringshot, att de huvudsakliga konkurrenterna och substituten är framförallt ishockey inom föreningen samt till viss del andra allsvenska storklubbar. Vidare är barriärer och restriktioner strikt förknippade med arenor samt till viss del skattesituationen.

Klubbarnas kreativa definitioner av vilka branscher de verkar i anser vi inte backas upp av tydliga omvärldsanalyser. Vi anser att det krävs en tydlig affärsidé för att definiera kunder, marknad och struktur för med detta som utgångspunkt ha möjlighet att tydliggöra nyetableringshot, konkurrenssituationen, substitut och kunders förhandlingsförmåga.

Empirin visar att klubbarna fokuserar på att öka sponsorintäkter kraftigt. Klubbarna är överens om att värdet av fotboll är betydligt högre än vad sponsorerna idag betalar. Vi anser att det finns en risk att sponsorernas förhandlingsstyrka ökar i takt med ökad del av klubbarnas intäkter. Detta kan i sin tur leda till ett försämrat förhandlingsläge för klubbarna. Enskilt så har inte varje enskild supporter stor förhandlingsstyrka men som grupp är den mycket stor. En tolkning vi gör att många supportrar väljer bort fotbollen på grund av bland annat huligansimen vilket kan tolkas som att individerna har en mycket stor förhandlingsförmåga trots att den inte uppfattas.

Vidare visar empirin att övriga hot spelar relativt stor roll. Ingen av klubbarna anser dock att det inte kommer nya arenor, det handlar mer om när och vem som har möjlighet att managera arenan. Stockholmsklubbarna är beroende av varandra och det är viktigt för klubbarna att de samtliga befinner sig i allsvenskan. Detta i sin tur leder till stort publikt intresse, vilket i sin tur leder till medialt intresse vilket i sin tur leder till fler intresserade sponsorer. Ett nära kretslopp som vi anser är relativt unikt i affärsvärlden.

Vi anser därmed att klubbarna behöver diskutera hur branschstrukturen och i vilken bransch de verkar i, detta med affärsidén som utgångspunkt:

- Hur ser klubbarnas omvärld ut baserat på en tydligare branschdefinition?
- Hur kan klubbarna minska sponsorers eventuella framtida förhandlingsstyrka?
- Hur ska klubbarna minska riskerna med de eventuella hot som finns?

In enlighet med de interna faktorerna kan ovan nämnda förändringar ses som en långsiktig och strategisk procedur. Vi anser att dessa förändringar bör ske simultant med förändringar i de interna förändringarna.

5.3 *Möjligheter till affärsutveckling samt förslag på framtida affärsstrategier*

Vi har tidigare nämnt att affärsidén är ett affärsmässigt tillstånd avseenden kunderbidandet, marknaden och resurskapaciteten. Affärsutveckling är en förändring i någon eller några av affärsidéns tre delar. Den kan även beskrivas

som en process i och med att företag arbetar med affärsstrategier, för att utveckla affärsidén mot önskvärda affärs mål och visioner.¹⁰²

I analysen ovan framkom att klubbarna inte har någon överensstämmande affärsidé för sin verksamhet. De har en viss uppfattning om vilka deras kunder är och vilket som är deras kunderbjudande, samt även kanske hur de behöver organisera verksamheten. Vår tolkning är emellertid att de inte har diskuterat utifrån de här termerna, i den meningen att de inte resonerar kring vilka som är deras kunder etcetera. Klubbarna behöver därmed i ett första steg börja diskutera vad som är deras affärsidé utifrån kunderbjudandet, marknaden och resurskapaciteten. Den utarbetade affärsidén måste vara av systemkaraktär, det vill säga att den skapar ett komplicerat mönster där samtliga delar överensstämmer med varandra. Affärsidén måste även komma till förkroppsligas i klubbarnas konkreta verksamhet och inte enbart vara en formulerad idé om att tjäna pengar.

Ovan nämnda grundliga arbete med företagets affärsidé är en form av strategisk verksamhet. Med det menar vi att den är viktig för klubbarnas överlevnad och framgång på lång sikt. Utifrån vår analys av klubbarnas befintliga kunderbjudande, marknad och resurser, kan vi emellertid se ett antal kortsiktiga och långsiktiga möjligheter till affärsutveckling. De här möjligheterna till affärsutveckling är mer specifika än det övergripande arbetet med utvecklingen av hur klubbarnas affärsidé ska se ut i framtiden.

Affärsstrategierna utgör de samlade aktiviteterna som syftar till att utveckla eller förändra affärsidén mot företagets vision. Aktiviteterna kan utgöras av såväl enstaka åtgärder som mer komplexa ”cluster” av åtgärder som sammantaget syftar till utveckling eller förändring av affärsidén¹⁰³. Därmed anser vi att klubbarna först behöver ha en väl genomarbetad affärsidé, samt senare även utveckla en vision, för att arbetet med företagets strategiska verksamhet ska bli lyckosam.

I enlighet med vår analys om de interna faktorerna bör klubbarna diskutera hur deras affärsidé är uppbyggd med utgångspunkt från vilken del av omvärlden de bör rikta in sig på, hur omvärlden ser ut, vad som är klubbarnas marknad samt hur de ska organisera sina resurser både externt och internt för att uppnå sin affärsidé. Analysen av de externa faktorerna visar vidare att klubbarna bör tydligare definiera sin omvärld, se över mixen av kunder samt minska riskerna med de hot som finns. Dessa identifierade möjligheter till affärsutveckling ger i sin tur författarna möjlighet att ge förslag på tänkbara affärsstrategier. Författarnas fokus ligger på utvecklingsstrategier då dessa utgår från affärsidén. Även om vi även anser att konkurrensstrategier är av stor vikt men innan en konkurrensstrategi kan införas bör klubbarna ha definierat sin affärsidé.

Utvecklingsstrategier beskriver hur företaget arbetar för att förändra eller förnya sin affärsidé över tiden. Strategierna bygger ofta på en kombination av åtgärder i affärsidéns delar, ofta kombinationer av marknadsåtgärder som rör kunderbjudandet¹⁰⁴. För att utveckla strategier krävs således en tydlig affärsidé som besvarar frågorna Vem, Vad och Hur.

¹⁰² Berglund, Åke & Blomquist, Anders, ”Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten” (2004) s. 27.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

Omdefiniering av marknad	1. Exploatering av nya marknader	2. Exploatering av nya marknader med anpassade kunderbidanden	3. Nya marknader, Nya kunderbidanden (verksamhetsomläggning)
Förfining av marknad	4. Segmentering av befintliga marknader	5. Anpassning av kunderbidanden till olika segment	6. Helt nya kunderbidanden till olika segment på befintlig marknad (innovationer)
Ingen åtgärd marknad	7. Bibehållen verksamhet Kraftsamlig Avveckling	8. Nya varianter av kunderbidanden till befintlig marknad	9. Helt nya kunderbidanden till befintlig marknad (innovationer)
	Ingen åtgärd erbjudande	Förfining av kunderbidande	Omdefiniering av kunderbidande

Figur 4 Utvecklingsstrategier marknad/kunderbidande. (Källa Berglund, Åke & Blomquist, Anders, "Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten" (2004) s.78)

I enlighet med vårt resonemang om affärsutvecklingsmöjligheter så anser vi att de strategier klubbarna bör fokusera på är förfining av marknaden. Hammarbys TEMO undersökning visar att det finns en stor potential i supportermarknaden även om författarna inte hävdar att det går att nå hela marknaden

Nedan presenteras ett antal möjligheter för klubbarna att affärsutveckla verksamheten utifrån vår syn på klubbarnas verksamhet samt vilka möjligheter och problem som kan vara förknippade med de olika strategierna. Den här delen baseras liksom tidigare resonemang på vår analys interna och externa faktorer i klubbarnas miljö.

5.3.1 **Marknad**

Av empirin framkom att klubbarna i dagsläget anser att deras kunder i första hand är publiken på matcherna i form av supportrar till klubbarna. Vår tolkning av klubbarnas situation var emellertid att de har tre huvudsakliga kundgrupper bland privatpersonerna: hyperlojala kunder, lojala kunder och marginalkunder. Vi anser att klubbarna har en tydligare uppfattning om hur företagskunderna ser ut. Med det menas att klubbarna har en tydligare uppfattning av vilka kunderna är, vad de vill få ut med samarbetet, vad som skiljer dem åt sinsemellan etc.

- Klubbarna ska segmentera kundgruppen privatpersoner, för att kunna anpassa kunderbidanden och strategier efter hur de olika segmenten ser ut. I och med att klubbarna kartlägger kunderna, så framkommer även vilka kunder de ska inrikta sig på.
- Klubbarna kan försöka bredda kundgruppen sponsorer. Det framkommer av empirin att sponsringen av fotbollsklubbarna inte är lika omfattande i Sverige som i Norge och Danmark. Det är därmed viktigt att klubbarna gör en noggrann analys av hur de ska kunna få fler sponsorer och hur de ska kunna locka till sig sponsorer från branscher som inte sponsrar fotbollsklubbar. Analysen ska även innefatta en jämförande studie av

sponsringsverksamheten i Norge, Danmark och Sverige, för att tydliggöra hur klubbarna kan förändra sin verksamhet.

5.3.1 Kunderbudande

Av analysen framkom att klubbarnas kunderbudande för privatpersoner avser det evenemang som sker i samband med klubbarnas hemmamatcher. Som vi tidigare nämnt anser vi att det som är unikt med klubbarnas kunderbudande är att det väcker starka känslor och engagemang hos kunderna. Det här sker i form av en värdeskapande process, som skapar lojalitet bland kunderna. Av analysen framkommer att klubbarnas andra kunderbudande som klubbarna har avser evenemang till företag. Detta omfattar till stora delar sponsring i samband med matcher, samt övriga företagsevenemang. Klubbarna erbjuder även företagskunderna stor möjlighet till exponering samt tillgången till klubbarnas stora nätverk inom företagsvärlden. Följande möjligheter finns för utveckling av kunderbudandet:

- Anpassning av kunderbudandet för att attrahera det vi betecknar som marginalkunder. Beträffande barnfamiljer så framkommer av empirin att säkerheten och servicen på arenan, i form av sanitetsutrymmen och matförsäljning, kan förbättras.
- Utveckla kunderbudandet beträffande de hyperlojala supportrarna, för att i än större utsträckning skapa merförsäljning baserat på att deras starka känslor och sympatier för klubbarna. Merförsäljningen kan bestå av olika produkter och tjänster som är förknippade med klubben.
- Se över hur kunderbudandet kan bli mindre beroende av sportslig framgång. Det vill säga att både publikens och supportrarnas efterfrågan av klubbarnas erbjudanden inte minskar när det går dåligt sportsligt.
- Se över hur kunderbudandet både för privatpersoner och företagskunder kan förändras när klubbarna får nya arenor.
- Vi tror att klubbarna kan utveckla deras nätverk för att skapa merförsäljning till företagskunderna. Framförallt anser vi att klubbarna ska se över möjligheterna till att koppla samman de nätverkande företagen med klubbarnas medlemmar, för att därigenom både skapa merförsäljning åt företagskunderna, men samtidigt ge medlemmarna bra erbjudanden.

5.3.3 Resurser

Det framkommer att klubbarnas kompetens utöver den sportsliga anses ligga i kunskap om evenemang, bland annat säkerheten, samt i hög grad av affärsmässighet i organisationen. Av empirin framkommer att AIK säger att de behöver arbeta med att ”köpa spelare billigt, för att sälja dem dyrt”, för att kunna

uppnå bli bäst på fotbollsverksamhet i Sverige. Vi anser att följande möjligheter finns för att utveckla klubbarnas organisationsstruktur, resurser och organiserade kunskap.

- Samarbeta internt med andra idrottsföreningar, för att skapa en möjlighet att nå andra föreningars sponsorer, publik och medlemmar. Det här kan medföra fler kunder.
- Skapa en funktion i organisationen, som bearbetar kundgruppen privatpersoner. Som det är i dagsläget anser vi att det är väldigt oklart hur väl klubbarna behandlar kundgruppen privatpersoner.
- Vi anser att klubbarna allmänt måste se över hur de ska vara dominerande på den marknad som de väljer att verka på. Hur ska klubbarna till exempel arbeta för att kunna vinna sponsorer från ishockeyklubbar (om det i analysen visar att deras sponsring skulle kunna öka på bekostnad av sponsringen av ishockey) och få mer kunder i allmänhet.
- Fortsätta arbeta aktivt för att motverka huliganism och därmed stärka varumärket. Det här medför att klubbarna blir attraktivare bland samliga kundgrupper.

5.3.4 *Möjligheter och problem*

Möjligheter

Vi anser att fotbollsklubbarna har en unik ställning i affärsvärlden när det gäller lojalitet till varumärket, supportrar byter sällan eller aldrig klubbtilhörighet. Genom att segmentera kunderna utifrån lojalitet och tydligare anpassa erbjudandet till respektive kundgrupp, anser vi att det finns möjlighet att nå betydligt fler lojala - och marginalkunder. När väl segmenteringen är genomförd skapas möjligheter för att anpassa erbjudandet enligt vad de olika segmenten efterfrågar. Klubbarna själva anser att priset för produkten fotboll är för lågt. Sponsorer har olika skäl varför de sponsrar, ett skäl är exponering ett annat är tillgången till klubbarnas nätverk. Ett sätt att höja värdet på erbjudandet kan vara att utöka nätverket för sponsorerna genom att samarbeta med andra föreningar inom moderföreningen. Detta ger en möjlighet för sponsorerna att inte bara nå andra företag inom nätverket, utan även att nå medlemmar inom andra föreningar. Vi anser att detta ger möjligheter för klubbarna att ytterligare knyta till sig sponsorerna och därmed bredda nätverket.

Problem

Segmentering av kunder kräver resurser, inte bara vid den initiala segmenteringen utan även långsiktigt då vi anser att det även krävs tydliga marknadsplaner per kundgrupp vilket i sin tur kräver resurser. Det finns även risk att klubbarna "glömmer bort" de hyperlojala kunderna i sin strävan att nå övriga kunder. För många erbjudanden till olika segment kan även innebära ett eventuellt problem i och med att det kan kräva stora resurser. När det gäller ett eventuellt

samarbete mellan föreningarna inom föreningen finns även problematiken om relativ storlek på föreningarna samt hur samarbetet ska gå till.

6 Slutsatser

Kapitlet innehåller en redogörelse för de slutsatser som vi kan dra av studien, i form av återkoppling till undersökningsfrågan och syftet med undersökningen.

Studien har behandlat allsvenska fotbollsklubbars möjligheter till utveckling av sin affärsmässiga verksamhet. I vår kartläggning av hur klubbarnas affärsverksamhet bedrivs idag, har vi kunnat dra flera intressanta slutsatser. För det första har klubbarna inte diskuterat sin verksamhet utifrån det företagsekonomiska begreppet affärsidé. Klubbarna har emellertid en ungefärlig uppfattning om vilka som är deras kunder och vilket som är deras kunderbjudande, samt hur de ska organisera sin verksamhet i form av resurser och organisationsstruktur.

Det har framkommit att klubbarna i dagsläget ser den sportsliga fotbollsverksamheten som sin huvudprodukt. Kunderna är här publiken på matcherna i form av supportrar till klubben. Det andra kunderbjudandet är riktat till företagskunder och består i huvudsak av sponsring i samband med matcherna. Klubbarna säger sig verka inom underhållningsbranschen, men vi har svårt att se hur och i vilken utsträckning den här branschdefinitionen konkretiseras i klubbarnas verksamhet. Klubbarna ger inget enhetligt svar beträffande vilka som är deras konkurrenter, samt hur konkurrenssituationen ser ut. Vår tolkning av klubbarnas svar är att de inte anser att de befinner sig på en speciellt konkurrensetsatt marknad, eftersom konkurrensen huvudsakligen består i konkurrens om kunderna från andra idrotter inom föreningen samt konkurrens om företagskunder från andra idrotter. Vi anser att det som är mest intressant beträffande klubbarnas kunderbjudande till publiken under matcherna är att det skapar starka känslor och engagemang hos kunderna, vilket bidrar till en hög lojalitet.

Studien visar att det finns flera möjligheter till affärsutveckling för klubbarna. Den största möjligheten till affärsutveckling, som vi ser det, är att utveckla en överrensstämmande affärsidé, utifrån de tre delkomponenterna marknad, kunderbjudande och resurser. Klubbarna behöver framförallt ta ställning till vilka kunder de vill rika sig till och därmed hur de ska utveckla och anpassa sitt kunderbjudande. Vi tror framförallt att klubbarna kan försöka segmentera de kunder som består av privatpersoner, samt se över klubbens nätverk av företag om det går att utveckla relationerna med företagskunderna. Vi anser att de viktigaste faktorerna i klubbarnas omvärld är förekomsten av huliganism och beslut om nya arenor för klubbarna. Huliganismen kan påverka klubbarnas verksamhet negativt om den utbreder sig. Nya arenor ger klubbarna möjligheter att ha mer publik på matcherna samt utveckla relationerna med sponsorerna. Vi anser här att det är viktigt att klubbarna aktivt arbetar för att få mer publik i dagsläget, för att vara väl förberedda vid nya arenor. För övrigt så är det viktigt att klubbarna genomför omvärldsanalyser, i och med arbetet med affärsidén. På så vis kan klubbarna enklare skapa sig en uppfattning om hur deras verksamhet kan utvecklas.

Den unika möjlighet fotbollsklubbarna har i form av lojalitet till varumärket innebär att klubbarna har en stor potentiell målgrupp. Genom att segmentera kunderna utifrån lojalitet och tydligare anpassa erbjudandet till respektive kundgrupp, anser vi att det finns möjlighet att nå betydligt fler lojala - och marginalkunder. Att segmentera kunder kräver resurser. Ett samarbete mellan föreningarna kräver en vilja från samtliga inom föreningarna, oavsett relativ storlek.

7 Avslutande diskussion

I kapitlet avhandlas resultatet av studien i ett vidare sammanhang, analys och tankar som inte direkt hänförs till den insamlade empirin återges även. Här diskuteras även förslag till fortsatt forskning.

Vi tror att en ökad affärsmässighet inom fotbollsklubbarna, i form av att klubbarna utformar verksamheten utifrån en affärsidé, underlättar klubbarnas arbete med att nå den sportsliga visionen. Om klubbarna lyckas nå nya kundgrupper eller utveckla kunderbudandet blir det mer attraktivt för kunderna, då kan klubbarna förstärka sin ekonomi. Det är ingenting unikt att klubbarna inte har en formulerad affärsidé. Det förekommer även i näringslivet att företag inte formulerar sin verksamhet utifrån en affärsidé. Även när företag väljer att formulera en affärsidé så kan den vara bristfällig i och med att den inte behandlar samtliga delkomponenter i affärsidén, samt har en överrensstämmelse mellan dem. Det här gör emellertid inte att arbetet med affärsidén blir mindre viktigt för klubbarna. Vi anser att det är viktigt att klubbarna initierar ett tänkande kring affärsidén och dess olika delar, och därefter även utformar verksamheten därefter.

Vi har fått uppfattningen att det kan bli svårt för klubbarna att hela tiden förbättra vinsterna samtidigt som klubben vill utvecklas sportsligt. Det här antas bero på att de eventuella vinster som uppkommer i rörelsen till stora delar återinvesteras i framförallt fotbollsspelare. En högre investering i spelare leder till högre kostnader och därmed sämre vinster. Kontentan av det blir därmed att en klubb som vill utvecklas maximalt sportsligt, vilket är visionen hos klubbarna vi studerat, måste acceptera att vinsten inte ökar i speciellt stor utsträckning. Vi har emellertid fått uppfattningen att den sportsliga utvecklingen går före den ekonomiska, och att ekonomin endast ska vara ett stöd till den sportsliga utvecklingen. Det här betyder inte att det är mindre aktuellt att arbeta med att utveckla affärsmässigheten, utan snarare tvärt om. Klubbarna behöver hela tiden se över sin affärsverksamhet, för att kunna få in mer pengar och därmed kunna utvecklas sportsligt i form av spelarinköp.

Även det omvända orsaksförhållandet mellan ekonomisk och sportslig utveckling gäller. Klubbarnas ekonomiska utveckling är starkt beroende av den sportsliga utvecklingen. När klubbarna misslyckas sportsligt minskar publiken på matcherna. Vid långvarig sportslig motgång, till exempel att klubbarna nedflyttas från Allsvenskan, minskar även intäkter i form av tv-rättigheter. När klubben exponeras mindre i media och har mindre publik på matcherna minskar även sponsorernas intresse för klubben. De får i vart fall en starkare förhandlingsposition gentemot klubben och därmed kan klubben räkna med en minskning av intäkterna även från dem. Vid sportslig framgång gäller givetvis det motsatta orsaksförhållandet.

Klubbarna anser att de inte inom överskådlig framtid kommer att kunna få intäkter motsvarande klubbar från länder som England, Spanien och Italien. Det här beror

framförallt på att dessa klubbar har mångdubbla publiksiffror och avsevärt högre exponering i media jämfört med svenska klubbar. Klubbarna anser emellertid att de ska kunna uppnå lika hög omsättning som danska och norska klubbar. Det är framförallt intäkter från sponsorer som är högre i dessa länder, samtidigt som fotbollsspelare har bättre skattemässiga förhållanden i dessa länder. Klubbarna säger att nya arenor för klubbarna förbättrar deras möjligheter till högre intäkter från både sponsorer och publik.

7.1 Förslag till fortsatt forskning

I vår studie har vi studerat klubbarnas verksamhet utifrån affärsidébegreppet. Ytterligare forskning skulle kunna göras beträffande klubbarnas affärsverksamhet. En kvalitativ studie skulle kunna fokusera enbart på olika allsvenska fotbollsklubbars styrkor och svagheter. Med det menar vi att klubbarnas verksamhet granskas i närmare detalj utifrån flera olika områden till exempel, fysisk organisering av verksamheten, produktion, kunder, erbjudande, personal, klubbledningen, strukturkapital. Härmed skulle en mer specifik och djupgående kunskap om klubbarnas affärsverksamhet kunna inhämtas. Även en komplett omvärldsanalys, där klubbarnas möjligheter och hot kartläggs i detalj, skulle vara intressant. Kartläggningen skulle till exempel kunna utgå från faktorer som ekonomiska, teknologiska, sociala, kulturella, juridiska.

En annan infallsvinkel skulle vara att bredda studien till att även infatta utländska fotbollsklubbar. Det här skulle dels ha ett värde i sig i och med att studien visar på hur de utformar sin affärsverksamhet, dels vara av intresse för svenska fotbollsklubbar som vill ta efter framgångsrika utländska klubbars affärskoncept.

En studie inom organisation skulle kunna belysa organisering i form av moderbolag och dotterbolag. Som vi har märkt i studien är klubbarnas organisation väldigt komplex i den bemärkelsen och det är för oss oklart om det finns någon optimal organisering. Ett närbesläktat område är även klubbarnas förhållande internt inom föreningen. Det vill säga en kartläggning av hur klubbarna i form av fotbollsföreningar interagerar med andra idrottsföreningar inom huvudföreningen. Det här skulle kunna visa på möjligheter för klubbarna att utveckla både kundgruppen och kunderbjudandet, genom bättre samarbete internt inom föreningen.

8 Kritik

Kritik skulle kunna riktas mot studien, eftersom den till stora delar präglas av våra tidigare erfarenheter. Med det menas att vår teoretiska referensram och den metod för datainsamling som vi använt oss av skulle kunna ha sett annorlunda ut om vår kunskap varit annorlunda. Det finns även risk för att det empiriska resultatet är färgat av våra personligheter, och därmed inte går att betrakta som objektivt. Det här har fått oss att reflektera över vår egen påverkan på studien och studiens resultat.

8.1 *Bedömning av studien*

När det gäller bedömningen av kvalitativ forskning, skiljer sig den från bedömningen av kvantitativ forsknings. När det gäller kriterierna reliabilitet och validiteten, så används andra alternativa kriterier inom kvalitativ forskning. Huvudanledningen till att kvalitativ forskning behöver egna kriterier, är för att reliabilitets- och validitetskriterier förutsätter att det är möjligt att komma fram till en enda absolut bild av den sociala verkligheten, vilket forskare inom kvalitativ forskning motsätter sig. Inom kvalitativ forskning handlar istället bedömningen om två grundläggande kriterier – trovärdighet och äkthet. Trovärdighet består dessutom utav fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera.¹⁰⁵

8.1.1 *Tillförlitlighet*

Vi anser att beskrivningen av den sociala verklighet, som fotbollsklubbarna befinner sig i, är tillförlitlig i studien. Med det menas att vår beskrivning av klubbarnas verksamhet och klubbarnas omvärld är trovärdig. Vi anser att beskrivningen är tillförlitlig i och med att vi har utfört forskningen i enlighet med hur kvalitativ forskning ska bedrivas, samt att vi har använt oss av responsvalidering. Responsvalidering innebär att den information forskaren har inhämtat i studien bekräftas av de människor som varit föremål för studien.¹⁰⁶ Det här innebär i vårt fall att vi har sammanställt svaren från varje intervju och sedan låtit respondenten ta del av sammanställningen, för att verifiera att vår uppfattning av det som respondenten förmedlat är korrekt. Vi har fått svar från tre respondenter att vår beskrivning är korrekt. De övriga har sagt att beskrivningen är bra, men att de har velat göra mindre korrigeringar i svaren. Vi har emellertid

¹⁰⁵ Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder* (2004) s 258.

¹⁰⁶ Ibid.

inte fått in några korrigeringar av svaren, varför vi inte kan ta hänsyn till de eventuella korrigeringar som behövde göras.

8.1.2 Överförbarhet

Studien innefattar ett antal allsvenska fotbollsklubbar och närmare bestämt ett antal individer i ledande befattning inom de olika klubbarna, och deras tolkning av verkligheten. Resultaten av studien kan sägas handla om djup istället för bredd, i det avseendet att fokus ligger på klubbarnas tolkningar av verkligheten i form av deras affärsmässiga verksamhet och möjligheter till affärsutveckling. Det går inte med säkerhet att säga att studiens resultat är överförbara till en annan situation, än just de specifika förhållanden som ligger till grund för empirin. Vår avsikt är emellertid att ge så fylliga redogörelser av de detaljer som vi uppmärksammat i studien. På så sätt kan andra personer få en uppfattning om de kontextuella förhållanden som ligger till grund för studien, och därmed bilda sig en egen uppfattning om delar av resultaten går att överföra till en annan miljö.

8.1.3 Pålitlighet

Resultaten från studien är pålitliga i den omfattningen att vi har motiverat och dokumenterat samtliga faser av undersökningen. Vi har i varje avsnitt förklarat tydligt hur vi har gått tillväga och även motiverat varför vi har gått tillväga på ett visst sätt. På så sätt kan andra personer själva bedöma kvalitén på de valda och genomföra procedurerna i studien. Opponenterna och handledarna har även medverkat till att pålitligheten för undersökningen har stärkts, i och med att de, under studiens gång, har påpekat otydligheter och brister i redogörelsen av studien.

8.1.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Vi har valt att tydligt redogöra för våra tidigare erfarenheter och våra personliga värderingar. Genom att dessutom dokumentera studien väl, har vi försökt säkerställa för andra personer att vi agerat i god tro. Med det menar vi att andra personer tydligt ska kunna se att vi inte har låtit personliga värderingar påverka studiens utformning och resultat, utan att vi motiverar varför.

8.1.4 Äkthet

Vid en bedömning av studien kan vi även fråga oss undersökningen ger en rättvisande bild av de uppfattningar och åsikter, som de intervjuade personerna har beträffande klubbarnas verksamhet och deras omvärld. Eftersom datainsamlingen skedde i form av intervjuer, så var frågorna direkt avgörande för om vi lyckades avbilda klubbarnas affärsverksamhet och möjligheter till

affärsutveckling på ett korrekt sätt. Det är fullt möjligt att andra frågor skulle ha medfört ett annat resultat. Eftersom frågorna utformades utifrån teorin, så skulle en annan teoretisk referensram även ha medfört att studiens resultat blivit annorlunda. En styrka i studien är emellertid att respondenterna till stora delar fick möjlighet att själva berätta om sin verksamhet, utan allt för strikt styrning av frågorna. Det här tror vi bidrog till en mer rättvisande bild av klubbarnas verksamhet. Den kritik vi skulle kunna rikta mot frågorna är att vi skulle ha kunnat fråga mer detaljerade frågor om klubbarnas omvärld, även om vi tror att vi lyckades få en bra bild av hur klubbarna ser på faktorer i omvärlden. Kritik kan även riktas mot urvalet, dels i form av vilka klubbar som valdes, dels i form av vilka personer som intervjuades. Det är som tidigare nämnt mycket möjligt att en studie av andra allsvenska fotbollsklubbar ger ett annat resultat, med det inte sagt att det resultat som vi kommit fram till är felaktigt, utan att det måste förstås i sitt sammanhang. Vi valde att intervju sju personer, varav en från AIK, två från Hammarby och tre från Djurgården, samt en från Svenska Fotbollsförbundet. Det är möjligt att flera respondenter, med en jämnare fördelning mellan klubbarna skulle ha påverkat studiens resultat. Vår avsikt med studien var emellertid inte att studera skillnader och likheter mellan klubbarna. När vi ansåg att klubbarnas uppfattning av verkligheten var väldigt lika sinsemellan, så fann vi att ovanstående val av respondenter gav en bra uppfattning om klubbarnas åsikter och uppfattningar.

Vi kan även fråga oss om studien underlättar för klubbarna att skapa en bättre förståelse för sin sociala situation och den sociala miljö de verkar i. Här tror vi bestämt att studien har medfört att klubbarna får en bättre förståelse för hur deras affärsverksamhet kan utvecklas och vad som behövs för att det ska kunna ske. Studien har därmed medverkat till att klubbarna kan förändra sin situation och få bättre möjligheter att vidta korrekta åtgärder.

9 Källförteckning

9.1 Litteratur

Andersson, Sten (1979) *Positivism kontra hermeneutik*, Bokförlaget Korpen

Bryman, Alan (2004) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber ekonomi, Upplaga 1:2

Kotler, Philip, "Marketing management 2003" (2003)

Lundahl, Ulf & Skärvad Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Tredje upplagan

Normann, Richard (1999) *Skapande företagsledning*, Bonnier Alba

Normann, Richard (2005) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber Ekonomi, Upplaga 1:2

Porter, Michael E (1994) *Konkurrensstrategi, Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, ISL Förlag, Andra upplagan sjunde tryckningen

9.2 Övrigt

AIK Fotboll AB, "Bokslut 2005" (2006), (2006-01-20)
http://www.aik.se/fotboll/ab/fb_ab_bokslut_2005.html

AIK Fotboll, hemsida, <http://www.aik.se/fotboll/index.html>

Berglund, Åke & Blomquist, Anders, "Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten" (2004), kompendium för kursen Affärsutveckling och entreprenörskap, Stockholms universitet

Riksidrottsförbundet, *RF:s stadgar*, (2005)

Kamras et al, (2003) "Kommersialiserad idealism", förkortad version av kandidatuppsats, Institutionen för Service management på Campus Helsingborg, Lunds universitet.
http://www.idrottsforum.org/articles/kamras_ovin_persson/kamoviper.html

Djurgården IF Fotbollsförening, hemsida, <http://www.dif.se/index.asp>

Djurgården IF Fotbollsförening, ”Årsredovisning 2005” (2006), (2006-01-20)
http://www.dif.se/sidor/foreningen/arsredovisning_2005.pdf

Ekberg Hanna, Fagerstedt Ola ”Från idealism till underhållning: Utvecklingen av idrotten som affärsverksamhet” (2002), kandidatuppsats, Stockholms Universitet.

Hammarby Fotboll AB, ” Bokslutskommuniké Hammarby Fotboll AB Räkenskapsåret 2005-01-01—2005-12-31” (2006), (2006-01-20)
<http://www.hammarbyfotboll.se/se/hammarbyfotboll/ekonomi/>

Hammarby Fotboll, hemsida,
<http://www.hammarbyfotboll.se/se/hammarbyfotboll/historik/>

Kamras David et al, ”Kommersialiserad idealism”, (2003-06-06), (2006-01-20),
Idrottsforum.org,
http://www.idrottsforum.org/articles/kamras_ovin_persson/kamoviper.html (även förkortad version av kandidatuppsats, Institutionen för Service management på Campus Helsingborg, Lunds universitet)

Lundberg Hans ” Masskommunicerad underhållningsidrott som koncentrerad livsförenkling: Om idrottens konceptuella gränser och begränsningar” (2005-03-22), (2006-01-20), *Idrottsforum.org*,
<http://www.idrottsforum.org/articles/lundberg/lundberg050322.html>

Oldfalk Eva. ”Sponsorspengar viktigare än biljettintäkter” (2005-05-11), (2006-01-20), *Dagens Nyheter*,
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=413576>

Sahlström, Kjell, ”Analys av Allsvenskans ekonomi 2004” (hämtat 2006-02-10),
Svenska Fotbollsförbundet, <http://www.svenskfotboll.se/files/%7B665409D9-888E-4D20-AECC-307925171438%7D.pdf>

Svenska fotbollsförbundet, ”Verksamhetsberättelse 2005” (2006), *Svenska Fotbollsförbundet*

9.3 Muntliga källor

Andersson, Bosse, klubbdirektör Djurgården Fotboll, *personlig intervju*, 2006-04-21

Appelquist, Henrik, VD Hammarby Fotboll AB, *personlig intervju*, 2006-04-18

Furtenbach, Jenny, VD Djurgårdens Fotboll Försäljning AB, 2006-04-8

Granfeldt, Charlie, VD AIK Fotboll AB, *personlig intervju*, 2006-04-18

Ljungström, Patric, marknadschef Hammarby Fotboll AB, *personlig intervju*, 2006-04-21

Lundquist, Bo, styrelseordförande Djurgårdens IF Fotbollsförening, 2006-05-09

Åkesson, Fredrik, elitevenemangsansvarig Svenska Fotbollsförbundet, *personlig intervju*, 2006-05-08

Bilaga 1 – Intervjuguide klubbarna

Personlig anknytning

Berätta lite om din bakgrund, samt hur du kom till klubben och den position du har idag.

Klubbspecifika frågor

Har ni någon uttalad affärsidé?

Vem anser ni är er kund? (Supportrar, Sponsorer, mm ...)

Vad anser ni är er produkt?

Hur har ni genomfört er affärsidé? – humankapital, strukturkapital, finansiellt

Vilket erbjudande har ni att erbjuda kunden?

Vad kan man säga om era kunders förhandlingsstyrka?

Vilka hot finns det från substitutprodukter till er produkt?

Hur förändras era kunders efterfrågan?

Har ni någon särskiljande kompetens gentemot era konkurrenter?

Vad är er vision?

Vilka mål och strategier finns för att uppnå er vision?

Har ni som fotbollsklubb någon uttalad mission?

Allmänna ekonomifrågor

Vad består era huvudsakliga intäkter utav?

Vad består era huvudsakliga kostnader utav?

Hur ser er ekonomi ut i dagsläget?

Om ni tänker er in i framtiden, hur skulle ekonomin behöva utvecklas för att ni ska kunna uppnå visionen? (Spel i Champ.league etc)

Vilka nyckeltal är av vikt för er och er bransch?

Hur ser kapacitetsutnyttjandet ut över året?

Branschrelaterade frågor

Vilken bransch anser ni att ni tillhör?

Vad skiljer er verksamhet/bransch från övrig affärsverksamhet?

Kan man tala om hot från nyetablerare i branschen?

Hur sker konkurrens i branschen?

Hur intensiv är konkurrensen i er bransch?

Vad ser ni för möjligheter för branschen, utifrån faktorer som demografiska, politiska, sociala och kulturella etc? (skattelagstiftningen)

Vad ser ni för hot och hinder för branschen utifrån motsvarande faktorer?

Hur påverkas ni av tillgången till kapital?

Ser ni det som att ni samverkar i något nätverk eller affärssystem?

Hur sker i så fall denna samverkan och vad syftar den till?

Bilaga 2 – Intervjuguide SvFF

Vem anser ni är allsvenskans kund? (Supportrar, Sponsorer, mm ...)

Vad anser ni är allsvenskans produkt?

Vilket erbjudande har allsvenskan att erbjuda kunden?

Vad kan man säga om era kunders förhandlingsstyrka?

Vilka hot finns det från substitutprodukter till allsvenskan?

Hur förändras kundernas efterfrågan?

Vad är er vision med allsvenskan?

Vilka mål och strategier finns för att uppnå er vision?

Har ni som förbund någon uttalad mission?

Branschspecifika frågor

Vilken bransch anser ni att ni tillhör?

Hur ser kapacitetsutnyttjandet på fotbollsförbundet ut över året?

Vad skiljer er verksamhet/bransch från övrig affärsverksamhet?

Kan man tala om hot från nyetablerare i branschen?

Hur sker konkurrens i branschen?

Hur intensiv är konkurrensen i er bransch?

Vad ser ni för möjligheter för branschen, utifrån faktorer som demografiska, politiska, sociala och kulturella etc?

Vad ser ni för hot och hinder för branschen utifrån motsvarande faktorer?

Hur påverkas allsvenskan av tillgången till kapital?

Ser ni det som att ni samverkar i något nätverk eller affärssystem?

Hur sker i så fall denna samverkan och vad syftar den till?