



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Offside Malmö FF

Serviceproblematiken vid evenemang med flera aktörer

Sasa Vejzovic
Jakob Svensson

Handledare:
Hans Lindquist
Gustaf Kastberg
Erika Andersson Cederholm

C-uppsats
VT- 2006

Innehållsförteckning

Abstract	2
Sammanfattning	3
Inledning	4
Syfte	5
Frågeställning	5
Metod	5
Begränsningar	6
Teori	7
Kontraktstyrning	9
Transaktionskostnadsteori	10
Nätverksteori	10
Intressenter	11
Intervju med Jan-Olov Kindvall	12
Intervju med Nisse Lovén	14
Intervju med Per-Olov Bergqvist	17
Intervju med Torbjörn Lundgren	19
Intervju med Jonas Rasmusson	21
Analys	23
Diskussion	27
Slutsats	29
Källförteckning	30
Bilaga 1	31

Abstract

A football club of Malmö FF's size and ambition on field must reflect the same level of ambition off field. With a hundred of thousands visitors every year at their home games, all the involved operators must work together and communicate efficiently to be able to offer the costumers a good football experience. This essay investigates closer those problems that can occur and why. This is done by interviewing the biggest operators involved and listening to their side of the story and trying to criticize their view through theories written by experts within this field of knowledge.

Sammanfattning

En så stor fotbollsklubb som Malmö FF, med stora fotbollsambitioner på plan, måste kunna ha samma ambitioner utanför plan. Med flera hundratusen åskådare om året på sin hemmaarena måste de inblandade aktörerna kring evenemanget samarbeta och kommunicera effektivt för att erbjuda kunden en bra fotbollsupplevelse vid varje hemmamatch. 2009 invigs en ny arena i Malmö och merparten av aktörerna verkar tro att alla problem kommer att byggas bort.

Uppsatsen undersöker närmare de problem som kan uppstå och varför de uppstår när flera aktörer arbetar tillsammans med ett återkommande projekt. Detta görs genom att prata med och intervjua de stora inblandade aktörerna och höra deras syn på saken och vidare kritisera dessa synsätt med hjälp av teorier inom området.

Vi återfinner flera av de problem vi hittar i teorin när vi intervjuar de inblandade aktörerna runt Malmö FFs hemmamatcher. Kontrakten är vaga om ens befintliga och det finns få officiella riktlinjer om hur samarbetet mellan aktörerna ska fungera.

Arbetet går mycket på rutin, förberedelser och genomförandet av evenemangen är till stor del en repetition av tidigare evenemang. Kvalitetskontroller och uppföljningar av arbetet är få och risken att fel och brister återupprepas är stor. Vi undersöker vilka risker det innebär att hyra ut delar av verksamheten till externa aktörer och vilka följder detta kan få för servicen.

Slutsatsen är att Malmö FF bör styra upp sina relationer med de andra aktörerna och se över sina kontrakt. Det måste finnas klara direktiv att falla tillbaka på när den goda vänskapen fallerar. Kvalitetskontroller måste införas för att kontrollera hur väl verksamheten verkligen fungerar. Den officiella kommunikationen mellan aktörerna måste förbättras och rutiner för rapportering om klagomål och problem till de olika aktörerna måste förbättras. Detta måste göras på en gång för att få samarbetet att fungera väl när den nya arenan ska invigas.

Inledning

Mycket har förändrats inom svensk fotboll under de senaste åren. Kanske inte så mycket som man kan ha hoppats på inom själva fotbollen som sport men definitivt kring själva evenemanget. Att gå och titta på en allsvensk fotbollsmatch innebär, nu för tiden, inte att man kommer fem minuter innan avspark, köper sin biljett, sätter sig ner på en träbänk med en stor grillad med senap och tittar på två lag som tjongar boll på en lerig fotbollsplan. Nu för tiden ska det hända så mycket kring själva evenemanget och förväntningarna är stora. Arenorna börjar fyllas en och en halv timme innan matchstart. Det hejas och sjungs på uppvärmningen. Det dricks öl. Besökarna köar för att äta snabbmat redan innan matchstart. Det säljs souvenirer. Försnacket sänds på storbildsskärm. Barn spelar förmatcher och föräldrarna hejar på, uppbackade av den ökande supporterskaran. Evenemanget är så mycket mer än bara fotboll. Arenaägarna, sponsorerna, fotbollsklubbarna – de vill alla haka på utvecklingen. Allt görs för att tillfredställa besökarna och locka nya.

Under 2005 gjordes 207 503¹ publikbesök på Malmö stadion för att se Malmö FF spela. För att klara av evenemang av sådana proportioner behövs en stor organisation. Detta leder till att allt fler företag blandas in och alla vill ha en bit av kakan. Fler åsikter behöver höras och fler önskemål behöver uppfyllas. Kan alla aktörer alltid vara nöjda? Jobbar alla efter sitt eget intresse eller har man tankarna på den egentliga anledningen man är där för; att serva besökarna, som är där för att *uppleva* fotboll?

Den 17 april spelade Malmö FF på Malmö Stadion mot Hammarby IF. Vi lät kioskpersonalen på en läktarsektion räkna antalet frågor gällande vägen till toaletterna. Några veckor senare, den 8 maj spelade Malmö FF återigen på stadion, denna gång mot Helsingborgs IF. Vi hade inför detta möte satt upp tre stycken A4 ark med pilar som visade vägen till toaletten. Förfrågningarna minskade med mer än 50 %, trots att publiken denna match var 75 % större. Enkel lösning, ändå har den

¹ Tillgänglig: <<http://www.aik.se/fotboll/aikindex.html?/fotboll/biljett/publikbarometer2005.html>>

inte genomförts på de 48 år stadion har funnits. Varför, kan man fråga sig. Kanske inget stort problem men sådana här saker uppkommer varje match. Vi ska försöka titta på varför de uppkommer och hur man kan underlätta för sig och andra aktörer som är inblandade för att tillsammans kunna utveckla sig själv och själva evenemanget för besökarna.

Syfte

Syftet med arbetet är att studera samarbetet mellan olika aktörer som driver ett gemensamt, återkommande evenemang. Vi vill undersöka och belysa existerande och möjliga samarbetsproblem och intressekonflikter som kan uppstå, samt vad som krävs av arbetet för att föra evenemanget smidigt framåt. Vi har valt att studera dessa frågor med utgångspunkt från Malmö FF:s evenemang på Malmö Stadion.

Vi tror och misstänker att det finns en rad tjänster på stadion som inte håller en tillfredställande kvalitet beroende på en mängd faktorer, bland dem svårigheter att organisera då många olika aktörer är inblandade.

Frågeställning

- Vilka problem kan uppstå i samarbetet mellan flera aktörer i ett återkommande gemensamt evenemang?
- Varför uppstår dessa problem?
- Hur löser vi dessa problem?

Metod

Vi har arbetat både med observationer runt evenemangen på Malmö stadion. Vi har genomfört intervjuer med representanter från Malmö FF, (Jan-Olov Kindvall och Nisse Lovén), MFF Support,(Jonas Rasmusson), Fritidsförvaltningen (Per-Olov Bergqvist) samt Torbjörn Lundgren som driver kioskerna på stadion.

Vi började med att studera och observera ett besök på Malmö stadion ur en besökares perspektiv. Vidare pratade vi med andra besökare för att försöka få en uppfattning om de servicebrister som var uppenbara. Samtidigt försökte vi i intervjuerna med aktörerna få fram information som kunde vara relaterat till dessa problem. Till intervjuerna använde vi oss av frågor (se bilaga 1), dessutom tillkom en mängd följdfrågor. Vi genomförde också ett enklare experiment under två matcher på stadion, gällande skyltningen till toaletterna.

Begränsningar

Malmö FF är en förening och fungerar inte helt som ett företag, därför kan vissa beslut hos föreningen tas på andra grunder än de skulle gjorts i ett vinstdrivande företag med aktieägare. Det finns också ett par andra aktörer som vi har valt att utelämna då vi tycker att de inte direkt kan påverka situationen på stadion. Bland dessa finns de föreningarna som är anställda av Torbjörn Lundgren och det vaktbolaget som Malmö FF hyr väktare av för att komplettera sin säkerhetsstyrka. Dessa styrs direkt av de aktörer vi valt att intervjua.

Teori

Alla aktörer måste samarbeta för att evenemanget ska bli tillfredställande för kunden. Enligt Mia Larsson² (2003, s.122) så skapar ett antal aktörer skapar tillsammans bilden av ett evenemang, vilken antas locka till sig besökare.

Då flera aktörer är delaktiga är det svårt att prata om en marknadsföringsstrategi och ett projekt, utan snarare flera projekt som jobbar med evenemanget. Alla aktörer arbetar med sina egna intressen i bakhuvudet, enligt Larsson (2003, sid. 123). Olika intressen innebär också att det finns flera olika mål och organisationer, vilket antas leda till försämrade effektivitet för evenemanget som helhet, enligt Larsson (2003 s. 123).

Larsson (2003, s. 123) påpekar vidare att organisatoriska nätverk kan var antingen hårt knutna eller löst knutna, beroende på intensiteten, kvaliteten och typen av interaktioner som förekommer. En viktig faktor för hur löst eller hårt ett nätverk fungerar är tillit. Denna byggs upp med tiden och kan givetvis raseras vid oförutsedda händelser eller till exempel utbyte av personal.

Tre starka intressegrupper man kan finna i samband med ett evenemang är kommunala organisationer, lokala företag och själva evenemangsarrangören. I vårt fall är detta Fritidsförvaltningen, en organisation under Malmö Stad, Torbjörn Lundgren som driver kioskerna på Malmö Stadion och själva arrangören Malmö FF. Andra aktörer kan vara sponsorer, media, föreningar som har samband med evenemangets tema samt branschorgan. Bland dess återfinns vi Malmö FFs officiella supporterförening MFF Support och Svenska Fotbollförbundet, som sätter upp regler kring de svenska fotbollsevenemangen. Naturligtvis är det svårt kartlägga alla aktörer som på ett eller annat sätt deltar, eller försöker delta i evenemanget hävdar Larsson (2003 s.140).

² Larsson, Mia (2003). *Evenemangsmarknadsföringens organisering: Interaktion mellan aktörer på ett politiskt torg*. Diss. ETOUR Vetenskapliga bokserien V 2003:11. Örnsköldsvik: Ågrens Tryckeri AB.

”Studier har visat att festivalbesökare söker nya, annorlunda och spännande upplevelser. ... Ett evenemang som inte förnyar sig kan därför ha svårt att attrahera återkommande besökare” (Larsson 2003 s. 81).

Larsson påpekar också att om ett evenemang regelbundet genomgår förändringar, men behåller sina karaktärsdrag därigenom kan bygga en starkare image, vilket kan öka attraktiviteten (2003 s. 81). Fotbollen i sig bjuder givetvis på en ny match under varje evenemang, men inramningen är i stort det samma.

Ett återkommande evenemangs popularitet går i cykler, för att motverka en nedgång i antalet besökare krävs en anpassning till gällande trender och en förnyelse av produkten hävdar Larsson (2003, s. 82). Detta kan i en fotbollsklubb både innebära att man förnyar fotbollen i sig i form av nya spelarköp och dylikt men framförallt gäller det produkten runt om fotbollen. Detta kan vara servicen kring arenan, inramningen av evenemanget och bi-aktiviteter.

I återkommande projekt där repetitiva uppgifter utförs har aktörerna en klar och gemensam bild om vad som ska göras, och hur det ska göras. De har haft uppgiften innan, och kommer att ha den igen, och har därför en gemensam tolkning av situationen hävdar Larsson (2003, s. 84)

Enligt Larsson (2003, s. 84) så förändras läget om en arbetsgrupp, eller en individ inom den byts ut. Då är arbetsuppgiften ny och kommer tolkas annorlunda. När unika uppgifter utförs krävs entreprenörskap, då ingen har omedelbara kunskaper om uppgiften. Dessa uppgifter kräver flexibla och kreativa lösningar. Det är ofta vid dessa tillfällen uppenbar förnyelse sker. Kunskap får hämtas från tidigare erfarenheter av andra uppgifter. I repetitiva uppgifter är det snarare förfiningar som görs utifrån tidigare tillfällen.

Ett projekt kan innebära allt från en förfining, en stegvis förändring av ett evenemang till en helomvandling. Vad som sker och hur detta sker beror till stor del på meningen med projektet, en produktförändring, men även beroende av hur de

inblandade aktörerna uppfattar och förväntar sig evenemanget. Detta styrs till stor del av arbetsgruppens beteende och gemensamma värderingar skriver Larsson (2003, s. 85).

Varje enskilt evenemang påbörjas med liknande, men olika villkor. Här har man tillfälle att använda sig av erfarenheter från tidigare evenemang, vilket ofta inte görs, utan allt går på rutin och samma arbetssätt upprepas på evenemang efter evenemang. Även misstagen tenderar att upprepas hävdar Larsson (2003 s. 85). Detta gäller framförallt de misstag som inte är stora nog för att uppmärksammas eller helt enkelt inte rapporteras in till aktören ifråga.

Trots att man genom erfarenheter i upprepade projekt borde ha möjligheten att dra nytta av gamla lärdomar, och genom dessa förnya sitt arbetssätt, och i förlängningen produkten, så görs sällan detta. Proceduren blir istället institutionaliserad och man håller sig till de arbetssätt som fungerat tidigare. Förnyelse och nytänkande tolereras inte då detta på kort sikt kan leda till ökade kostnader. Arbete vid återkommande evenemang kan lätt uppfattas som repetition, och därför främjas inte nytänkande och nya arbetssätt enligt Larsson (2003, s. 85)

Kontraktstyrning

Under ett större evenemang är det oftast fler än en aktör inblandad för att allt ska fungera korrekt. Det finns visserligen en aktör som anses vara högst ansvarig för projektet men många av uppgifterna är fördelade på andra aktörer. Denna delegering sker oftast under kontrakt och denna organisationsform kallas för kontraktstyrning. Med kontraktstyrning menas en styrning av verksamhet som utförs av externa entreprenörer eller interna utförarenheter baserat på kontrakt i form av överenskommelse med bindande verkan enligt Karin Bryntse³ (2000, s.3)

³ Bryntse, Karin (2000). *Kontraktstyrning i teori och praktik*. Lund: Business Press.

Kontraktstyrningen är ingen ny organisationsform. Redan på 1600-talet i Stockholm, och ännu tidigare i Tyskland, gjordes försök att utkontraktera sophantering i staden till olika entreprenörer skriver Bryntse (2000, s. 3). Denna organisationsform utvecklades senare och expanderade. Flera faktorer tros ha haft sin inverkan på ökningen. En förklaring är behovet av att öka effektiviteten i den expanderande tjänstesektorn genom specialisering och arbetsdelning fortsätter Bryntse (2000, s. 7).

Flera internationella och svenska utvärderingar har kommit fram till att utkontraktering har lett fram till kostnadsreduceringar på mellan 5% och 20 % inom den offentliga sektorn skriver Bryntse, (2000, s. 11).

Kostnadsreduceringar i alla ära men kontraktstyrning har också, trots detta, varit mycket omdiskuterat, speciellt inom den offentliga sektorn. Detta på grund av att man tycker att den leder till dålig uppföljning, dålig kontroll, stora intressekonflikter och kostsam administration skriver Bryntse (2000, s. 13)

Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsteori innebär att en organisation väljer att själv driva alla aspekter av sin verksamhet om detta är effektivare och billigare än att utkontraktera verksamheten till olika entreprenörer skriver Bruzelius & Skärvad⁴ (2004, s.80). När man ska definiera effektivare och billigare så talar man om transaktionskostnaderna. Transaktionskostnaderna innebär alla kostnader, utöver själva marknadspriset på själva varan/tjänsten som är förknippade med marknaden enligt Bruzelius & Skärvad (2004, s.80)

Transaktionerna på en marknad är enligt transaktionskostnadsteorin att föredra om summan av marknadspriset för varan/tjänsten och transaktionskostnaderna är lägre än kostnaderna för att framställa tjänsten i egen regi. (Bruzelius & Skärvad 2004, s. 80)

⁴ Bruzelius, H. Lars & Skärvad, Per-Hugo (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

Nätverksteori

Nätverksteorin påminner mycket om kontraktstyrning. Här handlar det också om att skapa ett nätverk av intressenter, det vill säga entreprenörer som jobbar under kontrakt. Skillnaden här är att detta nätverk inte bara bygger på juridiska och kommersiella villkor utan på förtroende enligt Bruzelius & Skärvad (2004, s. 81). Nätverksteorin används för att djupare kunna förstå samarbetet och relationerna mellan de olika intressenterna.

Just förtroende och tillit mellan organisationer i nätverket har blivit allt viktigare för att förstå och förklara ett nätverks effektivitet. (Bruzelius & Skärvad, 2004, s. 81)

Intressenter

Intressesynsättet utvecklades före och efter andra världskriget och gör det möjligt att analysera en organisations intressenter och hjälper till att förstå organisationens förutsättningar och utvecklingsmöjligheter skriver Bruzelius & Skärvad (2004, s. 86) I en kontraktstyrd organisation finns det många intressenter. Många aktörer/entreprenörer som vill få sina affärsvisioner och affärsstrategier igenom i nätverket. Alla intressenter står inte i samma beroendeförhållande och har inte lika stort inflytande över organisation eller nätverket. Det är viktigt att det skapas en balans mellan alla intressenter så att organisationen kan fortsätta att utvecklas framåt enligt Bruzelius & Skärvad (2004, s. 83).

Intervju med Jan-Olov Kindvall

Jan-Olov Kindvall är projekt projekt- och administrationsansvarig på Malmö FF. Han är medverkande i kontraktsskrivning och kontakt med aktörerna kring Malmö FFs evenemang.

Malmö FF har egentligen ett väldigt enkelt kontrakt med ägaren av Malmö Stadion, Fritidsförvaltningen. Malmö FF hyr stadion varje hemmamatch och har fulla rättigheter att göra vad de vill med den förutom att ändra på konstruktionen. Vidare har Malmö FF också alla rättigheter för mat och dryckesförsäljning på stadion. Mat och dryckesrättigheterna hyr de i sin tur ut till Torbjörn Lundgren.

Med MFF support som är den officiella supporterföreningen till Malmö FF har Malmö FF inga officiella kontrakt förutom angående försäljning av officiella souvenirer.

Malmö FF har med fritidsförvaltningen egentligen bara ett officiellt möte om året, innan säsongen börjar. Annars sker all kommunikation på ett dagligt inofficiellt sätt.

Med Torbjörn som driver kioskerna har Malmö FF mycket kommunikation och i deras kontrakt står lite mer detaljerat vad och hur saker ska göras. T.ex. får Torbjörn endast sälja varor från företag som ingår i Malmö FF:s sponsornätverk.

Enligt Kindvall arbetar Malmö FF mycket med evenemang utöver själva matchen men dessa evenemang är främst till för deras sponsorer. Det rör sig om kundmöten och dylikt som oftast sker i uppställda tält utanför själva arenan. Dessa kundmöten och andra sponsorträffar pågår sällan på helgerna utan oftast vid de matcherna som spelas på vardagarna. Därför arbetar Malmö FF aktivt med att få så många matcher på vardagarna istället för helgerna. Enligt Kindvall så står sponsorkopplade åskådare för mer än 50% av besökarna på vardagsmatcherna. Man arbetar också mycket med marknadsgrupper där man lyssnar på sina sponsorer och tar deras åsikter i begrundan.

Kindvall hoppas att den nya arenan som står färdigt 2009 ska kunna fungera mycket bättre som en evenemangsplats för dessa sponsormöten och även för andra evenemang som är till för den ”vanliga” besökaren. Enligt Kindvall har man sett en stor ökning av framför allt kvinnliga besökare och fler barn på matcherna och åskådare som kräver ett större serviceutbud än bara själva matchen. Den nuvarande arenan är inte byggd för det och därför hoppas Kindvall att den nya arenan kommer kunna locka ännu fler besökare med sitt serviceutbud. Kindvall vill dock påpeka att Malmö FF jobbar aktivt med att locka till sig nya åskådare och förnya produkten. Till säsongen 2006 har man bl.a. ingått ett samarbete med Sydsvenskan där man skickar ut matchbladet gratis med tidningen Sydsvenskan på matchdagen. Man har också börjat en utbyggnad av Malmö FF:s souvenirshop inne på stadionområdet strax utanför arenan.

Enligt Kindvall så behövs det en förändring i samhället och människornas tänkande för att inse att en fotbollsmatch på Malmö stadion innebär så mycket mer än bara fotboll. Han säger att det är svårt att locka folk till kringevenemang då gästerna inte är vana vid sådana evenemang. Det tar tid för att få folk att förändra attityden kring fotbollsmatcherna och detta kommer fungera mycket bättre med faciliteterna på den nya arenan, enligt Kindvall.

Fördelen med att hyra ut mat och dryckesverksamheten är att, som Kindvall uttrycker det, man håller sig till det man kan. Nackdelen är att Malmö FF förmodligen skulle tjäna mer pengar på att själva driva verksamheten kring mat och dryckesserveringen men detta skulle kräva att ett helt nytt bolag bildas inom Malmö FF, enligt Kindvall.

Intervju med Nisse Lovén

Nisse Lovén är Säkerhets och säkerhet- och evenemangsansvarig i Malmö FF. Han ansvarar för evenemanget som helhet och säkerheten på stadion. Arbetsuppgifterna innefattar bland annat att organisera publikvärdarna, vars uppgift är att hjälpa och tillrättavisa publiken, samarbeta med radio och tv som sänder från matcherna, sköta kontakterna med Fritidsförvaltningen gällande de saker på och runt stadion som rör Lovéns arbetsområde. Vidare sköter han kontakterna med SOS Alarm, ambulanspersonal, bevakningsbolag, och polisen. Vid bortamatcher har han även kontakt med MFF Support, i huvudsak gällande antalet supportrar som förväntas resa upp med MFF Supports bussresor.

Arbetet inför matcherna går mycket på rutin förutom vid så kallade högriskmatcher, då säkerheten höjs och förberedelserna är större. Vid dessa tillfällen ökar också kontakterna med polisen.

Under själva matchen menar Lovén på att man får gå mer på känsla och improvisera när det uppstår situationer. Tidigare hade han väldigt mycket att göra när han skulle tala direkt både med publikvärdar och radio/tv men nu har han fått två underchefer som avlastar honom på varsitt område.

Publikvärdarnas roll är att vara välkomnande och hjälpsamma. De ska kunna hantera även stökiga supportrar och behålla lugnet. Under en normal match arbetar cirka 50 publikvärdar, dessa har på sig neonfärgade jackor för att de ska synas och för att alla ska känna igen dem. Publikvärdarna hjälper bland annat till med visitering. De håller nödutgångar tomma och tillrättavisar rökande gäster. Svenska fotbollförbundet har riktlinjer hur detta ska skötas och oftast försöker Nisse Lovén följa dessa, men menar på att man ibland får använda känsla för att avgöra om det är värt eventuella följder, till exempel när supportrar är väldigt uppretade eller besvikna. Istället för att låta polisen ingripa och troligen reta upp ännu fler genom att avlägsna bråkiga individer kan man avvakta och låta alla lugna ner sig. Detta är vad Lovén kallar för en balansakt.

Efter matchen följer Lovén och publikvärdarna upp hur dagens arbete gick, vad som gick bra och vad som gick sämre. Vad publiken tyckte om publikvärdarna får han aldrig indikationer på, förutom vid få enstaka tillfällen då det inträffat allvarigare incidenter.

På frågan vem som är huvudsakligt ansvarig för servicen i form av publikens välmående på stadion är Lovén lite tvekan. Han menar att det ligger under hans ansvar, men det är inget som ingår i de arbetsuppgifter han har. Det är istället en kombination av publikvärdarna som rör sig ute på arenan och Torbjörn Lundgren som driver kioskerna som påverkar servicegraden. Men det är inget som mäts eller kontrolleras. Lovén får inte heller någon information från Torbjörn Lundgren angående vad publiken har lämnat för klagomål eller frågor till kioskpersonalen.

Den enda form av egenkontroll och kvalitetskontroll som genomförs är en enkät som skickas ut till publikvärdarna en gång per säsong. De saker som verkar fungera löper på och kontrolleras därmed inte.

Ibland kontaktas Lovén av besökare som känner sig missnöjda eller har klagomål. Dessa situationer är dock inte särskilt vanliga. Lovén tror att detta beror bland annat på att alla tror att någon annan redan har, eller kommer klaga på saken i fråga. Vad Lovén vet så rör sig ingen från MFF civilt på norra läktaren på stadion, vilken är den läktare där ståplats finns och flest problem uppstår. Det är på denna läktare visitation sker och Lovén menar att han gärna skulle sett att alla besökare behandlades lika. Det vill säga att man visiterade besökare även på södra läktaren, men att detta skulle kräva nästan en fördubbling av antalet publikvärdar.

Lovén tycker att dagens publik kräver mer än bara fotboll. De vill ha ett evenemang med kringarrangemang. Han tycker att även de olika supporterföreningarna har ett visst ansvar när det gäller att se till att det händer saker och att det sker förnyelse. Kontakten med de olika grupperna är dock väldigt liten. Han skulle gärna se att grupperingarna samarbetade mer för att arrangera saker kring och under matcherna.

Lovén har mycket kontakt med Fritidsförvaltningen i Malmö. Bland annat ansvarar de för biljettförsäljning och bemanning av biljettluckorna under matcherna. Här har tidigare varit ett problem då en del av dem som hyrts in till inläppen enligt Lovén inte varit lämpliga till uppgiften och därför skapat irritation bland besökarna. Detta ska dock enligt Lovén ha blivit bättre senaste åren. Han tycker att kommunikationen med Fritidsförvaltningen fungerar väldigt bra och att det är på en väldigt avslappnad nivå. Han menar att avtalen som finns mellan parterna inte reglerar särskilt mycket utan det mesta löses efter hand och att detta fungerar bra. När en situation dyker upp diskuteras denna och i de flesta fall löses eventuella problem, framförallt är det sällan problem om det inte innebär extra kostnader för någon part.

Intervju med Per-Olov Bergqvist

Per-Olov Bergqvist tillträdde som Stadion- och evenemangschef inom Fritidsförvaltningen i september 2005. Hans främsta arbetsuppgifter är att ansvara för skötseln kring stadion och de evenemangen som utspelas där.

Fritidsförvaltningen hyr ut stadion till Malmö FF till varje hemmamatch. I de kontrakt som står skrivna står det reglerat i stort vilka åtagande Fritidsförvaltningen har och vilka rättigheter Malmö FF har. Enligt Bergqvist står det inte reglerat i detalj om alla olika scenarion som kan uppstå kring arenan och dess skötsel men han tycker ändå inte att Malmö FF och Fritidsförvaltningen har några som helst problem med att komma överens och lösa de löpande problem som uppstår. Bergqvist ser inte heller några problem med att samarbeta med Malmö FF under nuvarande kontraktsformer. Malmö FF har väldigt stora friheter att kunna utforma utsmyckningen av stadion efter sin egen vilja i form av reklam, banderoller och dylikt. Det får dock inte göras några förändringar på själva byggnaden utan fritidsförvaltningens tillstånd. I kontraktet står det också att fritidsförvaltningen har ansvar för biljettförsäljningen till Malmö FF:s hemmamatcher och har hand om biljettinsläppet.

Enligt Bergqvist så fungerar detta bra och Fritidsförvaltningen är väldigt måna om att besökarna på Malmö stadion ska kunna köpa biljetter enkelt och komma in på ett smidigt sätt. Återigen så står det inte reglerat i kontraktet hur detta ska skötas, bara att det ska skötas av Fritidsförvaltningen. Men genom god kommunikation mellan Fritidsförvaltningen och Malmö FF så har detta hittills fungerat felfritt menar Bergqvist.

Malmö FF har genom inhyrningen av stadion också fulla rättigheter för all mat- och dryckesförsäljning på stadion. Detta hyr de i sin tur ut till Torbjörn Lundgren. Han har egentligen inget kontrakt med Fritidsförvaltningen men Bergqvist säger att oftast är det de som direkt kommunicerar med Lundgren om problem behöver lösas

rörande lokaler eller arenan. Egentligen så ska Lundgren tala med Malmö FF som i sin tur ska tala med fritidförvaltningen.

Intervju med Torbjörn Lundgren

Torbjörn Lundgren tog över driften av kioskerna på stadion 2004. Han hyr rättigheten till att bedriva försäljning från Malmö FF, som i sin tur hyr Malmö Stadion av fritidsförvaltningen.

I kioskerna står olika föreningar som tjänar ihop pengar till sin verksamhet, Lundgren tycker detta är ett bra sätt för honom att gynna föreningslivet. Ofta delar föreningarna upp sina åtagande så att föräldrar och barn bara behöver stå i kiosken något fåtal gånger per säsong.

Hyran för kioskerna är fast och förhandlas en gång per säsong. Detta gör att Lundgren är beroende av att Malmö FF lyckas locka tillräckligt med publik till matcherna. Försäljningen under evenemangen är till stor del beroende på antalet besökare, men även faktorer som väder och givetvis underhållningen på plan är avgörande. Här är Lundgren till stor del beroende av Malmö FF, som ansvarar både för produkten på innerplan samt en stor del av marknadsföringen runt projektet. Vad Lundgren kan styra är att uppskatta hur mycket av verksamheten han kommer att behöva ha öppen, och hur mycket varor han behöver köpa in. Torbjörn Lundgren hävdar att försäljningen går som bäst när det är ca 17000-19000 besökare på stadion, som tar in maximalt 27 500⁵. När det blir för mycket besökare blir det helt enkelt för trångt, kunderna kommer inte fram till kioskerna och försäljningen går sämre. Lundgren menar att Malmö Stadion är underdimensionerat vid dessa tillfällen, gällande kiosker, toaletter osv. Produkterna köps främst in från leverantörer som är med i Malmö FF:s Nätverket, detta säger Lundgren att han gör av rena lojalitetsskäl mot Malmö FF.

När Torbjörn Lundgren tog över driften av kioskerna tog han första året som ett slags prövoår, en del nybörjarmisstag dök upp, bland annat fick han ibland problem med för litet lager. Vissa varor tog helt enkelt slut under match. Idag tycker Lundgren att han fått ordning på det problemet, och målet är att det alltid ska finnas något

⁵ Tillgänglig: <www.mff.se/klubben/om_malmo_ff.asp>

alternativ tillgängligt i varje produktgrupp. Problemet med lagerhållningen grundar sig i att han inte har något ordentligt lager på stadion, vilket medför att han inför, och efter varje match måste transportera samtliga varor till andra lokaler.

Inbrottsfrekvensen i kioskerna är enormt stor då de inte har ordentliga inbrottskydd, och därför kan inget lämnas kvar efter match. Att överdriva lagerhållningen inför varje match skulle därför innebära ett stort extrajobb.

Ett annat problem som upplevs som vanligt av besökarna är långa köer till kioskerna (Intervju med Jonas Rasmusson, MFF Support), då en stor mängd människor vill handla korv, läsk, öl och dylikt under en liten tidsperiod under pausen. Lundgren tonar ner problemet och menar att viss kö måste förekomma för stämningen, att det lockar andra till att ställa sig i kö. Dock har han för att avlasta öppnat så många extra försäljningsenheter som var möjligt enligt brandmyndigheten. Något mer tycker han inte att han kan göra. Hans ideal av köbildning är en sorts mingling, där alla står i avslappnade former utan organiserad kö, och helt enkelt beställer när de lyckats mingla sig fram till kassan. På dessa sätt fungerar det vid vissa kiosker, men inte alla.

Hur Torbjörn Lundgren sköter kioskerna har MFF inga synpunkter på enligt honom, såvida han inte missköter dem med överpriset etc. Stor öppenhet råder och MFF har god insikt i verksamhetens försäljningssiffror. Priserna är idag satta i jämna 5kronor för att underlätta pengahantering, då målet är att varje kund får ta max 20 sekunder att expediera.

Då antalet besökare de senare åren har varit väldigt stora på Malmö FF:s hemmamatcher har detta lett till krav på ökad säkerhet. Som ett led i detta har läskflaskor (Pet) förbjudits att ta in på stadion. Detta har främst gällt norra läktaren, där bland annat ståplatspubliken befinner sig, och risken för att folk ska kasta in flaskor på plan bedöms som störst. Lundgren fick i samband med detta påtryckningar om att bara servera läsk upphälld i plastglas på denna läktaren, vilket innebär en ökad kostnad för honom i form av material och personal. En person krävs i varje kiosk för uppgiften att skruva upp flaskor och hälla upp dessa, en uppgift som tidigare inte funnits. Nu har även kravet kommit till Södra läktaren, detta trots att det här genomförs mycket bristfällig, eller ingen kontroll och visitation av besökarna när de

anländer. Lundgren känner att han behandlas orättvist då eventuella flaskkastare likväl kan ta med dessa hemifrån.

Intervju med Jonas Rasmusson

Jonas Rasmusson är ordförande för MFF Support, den officiella supporterföreningen till Malmö FF. MFF Support driver en souvenirbutik, anordnar bussresor till bortamatcher och fungerar lite som ett språkrör gentemot MFF för många medlemmar. Jonas Rasmusson kommer i kontakt med MFF bland annat när MFF Support vill arrangera något speciellt, har synpunkter på något eller för ren informativ kommunikation gällande till exempel antal supportrar som kommer åka med till bortamatch.

MFF Support har inga kontrakt med Fritidsförvaltningen och med Malmö FF har de bara ett kontrakt rörande souvenirförsäljning.

Under intervjun berättar Rasmusson att han tycker kommunikationen fungerar bra med Malmö FF. MFF Support har inte särskilt mycket att göra med själva evenemanget kring matcherna, utan mer runt omkring, främst resor och sin souvenirbutik.

Jonas Rasmusson pratar med många supportrar och får på så sätt en bild över vad som inte fungerar på stadion. Han tycker att stadions faciliteter inte håller måttet för en arena av den storleken, toaletterna är för få, långa köer till kioskerna och ibland långa köer vid inläppet. Han nämner även mer specifika saker som visiteringar vid inläpp som inte fungerat som de ska. Rasmusson berättar även om vakter vid inläppen betett sig olämpligt och frustration bland supportrar kring detta.

Rasmusson nämner också att utifall han behöver någonting under eller innan matchen till MFF Supports verksamhet så kan han bara prata med fritidsförvaltningens anställda på stadion eller med någon av Malmö FF:s anställda. Dessa samtal är inofficiella eftersom inga som helst nedskrivna rutiner finns.

Analys

När det handlar om att organisera stora evenemang som de på Malmö stadion så krävs det att många aktörer samarbetar. I det här fallet handlar det om fyra stora aktörer. Fritidförvaltningen som äger och sköter den dagliga verksamheten runt Malmö stadion och även sköter biljettinsläppen vid hemmamatcherna. Malmö FF som hyr stadion och alla kiosker samt snabbmatsstånd på stadion. Dessa snabbmatsstånd hyrs ut av

Malmö FF till en entreprenör som sköter den dagliga verksamheten kring dessa. En annan entreprenör är de olika bolag som hjälper till med visitationen utanför stadion i samband med biljettinsläppen samt ordning på arenan. Dessa entreprenörer är inhyrda av Malmö FF.

När det kommer till själva evenemanget så finns det en aktör till i nätverket. Denna aktör är åskådarna som i uppsatsen representeras av MFF Support. Denna grupp är egentligen ingen del av den dagliga verksamheten i sig men är också en viktig del av evenemanget. Själva upplevelsen av kärntjänsten, i det här fallet evenemanget, fotbollsmatchen, är det som vi har titta närmare på. Vi har studerat hur samarbetet mellan aktörerna i nätverket kan vara ursprung till problem påverkar upplevelsen för besökarna.

Man kan säga att fler intressenter, betyder fler viljor i nätverket vilket kan påverka standarden på evenemanget. Nu förtiden är det inte bara själva evenemanget som åskådarna vill ska hålla hög klass utan även kringarrangemanget. I det här fallet spelar det alltså inte lika stor roll om fotbollen på plan håller hög klass, det vill säga om Malmö FF vinner sina hemmamatcher eller inte. Det är, kanske inte lika, men dock viktigt att kring servicen håller i alla fall en tillfredställande nivå. Åskådarna kommer till evenemanget för att titta på bra fotboll, men servicen runt om matchen, såsom toalettillgängligheten, mat och dryckutbudet och framkomligheten är lika viktig för att hela upplevelsen ska nå en tillfredställande nivå.

I Malmö FF fall så finns det som sagt fyra huvudsakliga intressenter. Det är viktigt att alla fyra samarbetar på bästa sätt för att denna tillfredställande helhetsintryck ska uppnås. Det är viktigt att det finns rutiner för att så få intressekonflikter ska uppstå. Under våra samtal med samtliga aktörer har vi återkommande hört en viktig sak. Rutinerna för kommunikation och samarbete finns inte nedskrivna. De inblandade går på känsla. Eftersom kontrakten, aktörerna emellan, inte reglerar detaljerat varken vad, hur eller när saker och ting ska skötas så är förhållandet mellan de enskilda anställda extremt viktig.

Vid vår intervju med Nisse Lovén kom det fram att detta sätt att arbeta var väldigt instabilt. Då allt var beroende av gamla, invanda relationer mellan de ansvariga kan det lätt hända att, då en ny anställd kommer in, saker och ting inte längre fungerar utan att en konflikt uppstår.

Det som också framkommer av samtliga intervjuer är en sorts ovilja att göra nånting i väntan på att den nya stadion byggs. Detta kan förklaras med att inga aktörer är villiga att investera i en arena som om 2.5 år inte längre kommer användas i så stor utsträckning. Ingen vill officiellt säga detta, och alla pratar om att saker och ting görs för att förbättra stadion, men de förbättringar som görs är, först och främst de, som kommer gynna användningen av stadion för friidrott. Fritidsförvaltningen har fått 50 miljoner tilldelade för reovering av stadion med denna reovering kommer att dra ut på tiden. Ungefär om tre år kommer alla reoveringar att göras färdiga. Den officiella anledningen till detta, sägs av Fritidsförvaltningen, vara att det är en svårighet att reovera då det konstant pågår evenemang på arenan.

Det verkar finnas en tro att de flesta problem kan byggas bort, att de flesta problem löser sig så fort den nya arenan är byggd.

Nisse Lovén lägger en del av ansvaret för förnyelse på de olika supportgrupperna med MFF Support i spetsen. Mia Larsson menar att förnyelsen är en viktig del av att attrahera återkommande besökare, vilket rimligen borde ligga på arrangörernas ansvar, och inte på besökarnas. Den enda konkreta förnyelse av själva evenemanget som framkommer i intervjuerna är den nya arenan.

Larsson menar vidare att evenemangs popularitet går i cykler, vilket Lovén tycker även gäller Malmö FF:s matcher, men han menar att ingen vikt läggs vid förnyelse och anpassning av arrangemanget för att förhindra de minskande publiksiffrorna vilket Larsson menar att man bör.

Malmö FF:s arbete inför en match är ofta upprepande och även publikvärdarnas arbete går på rutin, förutom enstaka incidenter. Larsson menar att detta förhindrar förbättringar och nyskapande, då det i gruppen finns en gemensam bild över hur uppgiften bör lösas och så länge inga nya individer ansluter till gruppen ifrågasätts inte handlingssättet. Det enda som sker är rena förfiningar av tidigare lösningar. Hur grova dessa beror enligt Larsson på arbetsgruppens beteende och gemensamma värderingar. Dessa påverkas av den feedback gruppen får av andra aktörer och publiken, vilken enligt Lovén är minimal. Upprepningen som sker på rutin gäller även misstagen menar Larsson. I Torbjörns Lundgrens fall där han har olika föreningar som står i kioskerna är där stort ombyte av personal. Detta borde enligt Larsson gynna nya idéer och förnyelse, men troligen menar inte Larsson en sån här stor personalomsättning, där det är tveksamt om nya, bra idéer på något sätt kan föras vidare från match till match. Dock menar Torbjörn Larsson att de problem under första året, när han var ny operatör av kioskerna och han begick en hel del nybörjarmisstag, har rättats till med erfarenhet och rutin.

Lovén menar att förnyelse och idéer välkomnas inom Malmö FF, men blir svårare att genomföras om de medför kostnader för någon aktör. Detta skriver även Larsson som menar att förnyelse och nytänkande inte tolereras i upprepande och institutionaliserade projekt då de ofta medför kostnader på kort sikt.

Enligt Bergqvist så flyter samarbetet bra mellan fritidsförvaltningen och de övriga aktörerna. Detta på grund av att alla sköter sina egna intressen och det finns en balans mellan aktörerna. Att detta är viktigt bekräftas också av Bruzelius & Skärvad.

Kindvall säger i sin intervju att man kontrakterat ut tjänster för att man vill hålla sig till det man kan bäst. Enligt Bryntse så leder detta till effektivisering av arbetet men det leder också till dålig uppföljning, dålig kontroll och stora intressekonflikter. Detta

bekräftas bland andra av Nisse Lovén som tycker att det är alldeles för dålig uppföljning på många saker och dålig kontroll överlag. Kindvall menar också att Malmö FF förmodligen hade tjänat mer pengar om de själva hade drivit mat och dryckverksamheten vilket talar lite emot Bryntses argument om kostnadsbesparingar. Detta kan beror på att Bryntse behandlar den offentliga sektorn och inte den privata som Malmö FF är verksamma i.

Alla aktörer pratar om att man i kontrakten inte reglerar så detaljerat utan mycket av arbetet aktörer emellan går på känsla. Enligt Bryntse så fungerar kontraktstyrning på så sätt att man reglerar i kontrakten vilka skyldigheter och rättigheter alla aktörer har. Men enligt Bruzelius & Skärvad och deras beskrivning av nätverksteorin är det viktigt att man också tittar på relationerna mellan de aktörerna. Det är också viktigt enligt Bruzelius & Skärvad med tillit inom samarbetet. Mia Larsson anser också att en viktig faktor, till hur hårt eller löst en relation är reglerad genom kontrakt, är tillit.

Diskussion

Som vi skrev i början av uppsatsen så är det av yttersta vikt att samarbetet och kommunikationen, aktörer emellan, fungerar för att man ska kunna erbjuda ett, för kunden tillfredställande evenemang. Som vi kan se i fallet Malmö FF så fungerar onekligen samarbetet bra trots att väldigt mycket inte står reglerat i kontrakten. Vi kan emellertid se en stor instabilitet i ett sådant samarbete då problem kan uppstå som man inte kan lösa. I det fallet har man inget reglerat kontrakt att falla tillbaka på. Visst är det viktigt att kunna kommunicera med varandra och lösa problemen på ett enkelt sätt men det kan vara nödvändigt att man har en reglerad grund att återkomma till. Personerna som samarbetar kan försvinna och nya kan komma in. Det kan tillträda nya chefer med en ny syn på verksamheten. Chefer som kan utnyttja faktumet att kontrakten inte detaljerat reglerar vilka åtagande de olika aktörerna har.

En annan viktig sak som vi har upplevt, är den att det finns så gott som ingen form av egenkontroll eller uppföljning av den återkommande verksamheten. Eftersom Malmö FF är en gammal förening så går väldigt mycket på rutin. Man förlitar sig väldigt mycket på varandras kunskaper och ifrågasätter sällan andras beslut. Vad vi har uppfattat under intervjuerna med både Lovén och Kindvall, så ändras inte mycket så länge det rullar på och verkar fungera. Man utvecklar sitt arbetssätt väldigt lite eller inget alls. Detta kan leda till att man inte hinner med den utvecklingen som pågår inom evenemangsvärlden, något som är oerhört viktigt för ett ledande företag eller förening.

Många av problemen som uppstår skulle lätt kunna förebyggas med hjälp av till exempel regelbunden kontroll och uppföljning av den till synes fungerande verksamheten.

Malmö FF har ambitioner att vara den ledande fotbollsklubben i Sverige, och fotbollsmässigt åsidosatt man måste också vara det utanför plan. En ny modern stadion byggs, men om inte klubben moderniserar sitt servicetänkande och idéerna kring fotbollsevenemang så kommer den nya stadion lösa långt ifrån alla problem. Vi får en känsla av att alla aktörer och personer runt Malmö FF, med reservation för

Lovén, tycks tro att problemen kommer att byggas bort. Det gäller att man kan utnyttja sina faciliteter till fullo och som det ser ut nu så utnyttjar inte Malmö FF ens sina existerande faciliteter till fullo. Det är enligt Larsson vanligt att även misstag upprepas inom arbetsgrupper som jobbar på rutin, det är lätt att bli blind och möjligheterna till nytänkande är små.

Någon förnyelse av evenemanget har inte genomförts på många år, även om det har provats med sponsor- och försäljningstålt utanför arenan, något som enligt intervjupersonerna inte har lyckats locka någon större mängd besökare att komma tidigare till matcherna. Gästerna anländer strax innan match och försvinner från stadionområdet fort efter matchen. Nya evenemangstrender uppkommer där det är viktigt att locka och behålla besökarna under en längre tid runt på evenemanget, något Malmö FF inte i nuläget verkar jobba aktivt för.

Slutsats

För att undvika framtida samarbetsproblem ser vi gärna ett mellanting mellan officiella och inofficiella kontakter. Eftersom Malmö FF är en gammal förening där väldigt mycket går på rutin och många beslut tas vänner emellan så ser vi gärna att det förblir så i stort. Vi vill dock reglera upp i kontrakten så att parterna inte plötsligt står inför ett dyrt problem utan klara ansvarsområden.

Det bör införas kvalitetskontroller, både på läktaren och av dem som jobbar med evenemanget. Inte minst gäller detta norra läktaren, där många av problemen i form av visitering, problem i biljettluckor och problem med vakter och publikvärdar har uppstått, men som helt verkar sakna officiella och opartiska ögon. Detta kan ske både genom observationer samt försök att få en tätare dialog med besökarna på läktaren, gärna innan allvarligare problem uppstår.

Den officiella kommunikationen mellan aktörerna och även inom Malmö FF måste bli bättre. Vi tror det skulle behövas rutiner för rapportering och uppföljning av de brister i servicen som uppstår under evenemangen. Klagomål och problem måste nå fram hela vägen från besökarna, via kioskpersonalen eller publikvärdarna till Malmö FF och vidare till den berörda aktören. Malmö FF bör också aktivt börja söka efter och kartlägga problemen kring evenemanget, och inte som nu vänta tills att någon gäst blir så irriterad eller upprörd att de kontaktar Malmö FF, vilket de flesta besökare verkar dra sig för att göra. Föreningen får inte blunda för problemen bara för att få klagomål verkligen nå fram till rätt person. Denna person skulle kunna vara en service-ansvarig, något som evenemanget tycks sakna.

Ingen av de inblandade aktörerna tycks se att det finns några större problem eftersom de varken kan se några eller hör talas om problemen vilket vi tror är grunden till många att de finns kvar. Lösningarna är i många fall enkla, som vid undersökningen med skyltarna till toaletterna, men rätt person har helt enkelt inte gjorts uppmärksam

på problemet. Genom att reglera upp verksamheter och styrka kommunikation kommer fler problem kunna hittas och lösas.

De olika aktörerna bör se över sina verksamheter tillsammans, för att finna lösningar de på egen hand inte skulle tänkt på, på grund av den rutin och de upprepande uppgifter som utförs. Det är ofta lättare att se möjligheter om man studerar något på distans.

Att vänja besökarna till att ett fotbollsevenemang är mer än bara en fotbollsmatch kräver tid och arbete. Nu är ett utmärkt tillfälle att förnya sig och testa nya kringevenemang för att detta ska fungera smärtfritt på den nya arenan. Det är hög tid vänja Malmö stadions gäster vid tanken att man *upplever* fotbollen istället för att bara titta på en fotbollsmatch.

Källförteckning

AIK hemsida. (elektronisk). Tillgänglig:

<<http://www.aik.se/fotboll/aikindex.html?/fotboll/biljett/publikbarometer2005.html>>

Bruzelius, H. Lars & Skärvad, Per-Hugo (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryntse, Karin (2000). *Kontraktstyrning i teori och praktik*. Lund: Business Press.

Larsson, Mia (2003). *Evenemangsmarknadsföringens organisering: Interaktion mellan aktörer på ett politiskt torg*. ETOUR Vetenskapliga bokserien V 2003:11. Örnsköldsvik: Ågrens Tryckeri AB.

Malmö FF hemsida. (elektronisk). Tillgänglig:

<www.mff.se/klubben/om_malmo_ff.asp>

Bilaga 1

Frågor till intervjun

Hur ser kontraktet med de övriga aktörerna ut?

- Finns det möjlighet till omförhandling mitt i säsongen?

Hur fungerar samarbetet med de andra aktörerna?

- Hur stort inflytande har de andra aktörerna?

Hur stor ”frihet” har Du att bedriva Din del av verksamheten?

- Hur mycket regleras i kontraktet?

Finns det några intressekonflikter er emellan, enligt dig?

Finns det någon egenkontroll?

- Om så, hur ser den ut?

Tycker du att servicen på Stadion i allmänhet är tillfredställande?

- Hur skulle du vilja ändra på servicen?

- Vad behöver bli bättre?

Övriga frågor ?

