



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Examensarbete
Kandidatuppsats
FEK-K01
2009-05-20

Brand equity och dess överförbarhet på svensk idrottsverksamhet.

”Denna studie är grundad på intervjuer med föreningarna Mamö FF och Helsingborgs IF för att visa på hur elitfotbollsklubbarna i Sverige arbetar med sina varumärken”



Författare:
Anders Dahl 860131-3979
Johan Fohlin 830804-4034
Jesper Ling 850527-3931

Handledare
Jon Bertilsson

"Vad behöver man egentligen? Man behöver mat att äta, tak över huvudet så att du inte fryser ihjäl. Det behövs för att leva, men vilket liv lever man då? Vissa lever för jobbet och tycker att det är det underbaraste som finns. För mig är det fotboll."

(Lasse Nilsson i "Blådårar", 1998)

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Brand equity och dess överförbarhet på svensk idrottsverksamhet
Seminariedatum	2009-06-03
Ämne	FEK K01, kandidatuppsats 15hp
Författare	Anders Dahl, Jesper Ling, Johan Fohlin
Handledare	Jon Bertilsson
Nyckelord	Brand equity, celebrity endorsement, idrottsverksamhet, varumärke, märkesassociationer, lojalitet, upplevd kvalitet
Problemställning	Hur överförbar är teorin kring Brand Equity från företagsvärlden till idrottsföreningars varumärkesbyggande?
Syfte	Syftet med denna studie är att utreda huruvida teorin kring begreppet brand equity är applicerbar även på idrottsföreningars varumärkesbyggande.
Metod	Vi har valt att ha ett abduktivt synsätt i vår studie och vårt empiriska material är baserat på kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Vi har valt att ifrågasätta begreppet brand equity med hjälp av det empiriska materialet samt teorier kring begreppet, för att se om detta är anpassbart till den svenska idrottverksamheten.
Teori	I detta kapitel ämnar vi att presentera de teorier vi valt att ha som utgångspunkt för vår uppsats. Den teori vi utgår från är brand equity, vidare kommer vi även att presentera underliggande teorier där vi anser dessa passar in under brand equity modellen.
Empiri&Analys	I detta kapitel avser vi att presentera vårt empiriska material baserat på de intervjuer vi genomfört. Utöver detta ämnar vi även att lägga fram vår analys grundad på detta material. Vårt upplägg innebär att vi integrerar dessa avsnitt med varandra för att på så sätt skapa en starkare koppling mellan empiri och analys.
Slutsatser	Då den tidigare modellen enligt vårt empiriska material har bevisats inte vara applicerbar på idrottsföreningars varumärkesbyggande har vi valt att producera vår egen modell som vi finner bättre representerar denna situation.

Abstract

Title	Brand equity and it's transferability on Swedish sports
Seminar date	2009-06-03
Course	FEK K01, Degree project, undergraduate level, Business administration, 15 University credits points (UCT) or ECTS-credits.
Authors	Anders Dahl, Jesper Ling, Johan Fohlin
Advisors	Jon Bertilsson
Keywords	Brand equity, celebrity endorsement, professional sports, brand building, loyalty, perceived quality
Problem	How transferable is the theory on Brand Equity from the business world to sports clubs brand building?
Purpose	The purpose of this study is to investigate whether the theory surrounding the concept of brand equity is applicable also in sports clubs brand building.
Method	We have chosen to take an abductive approach in our study and our empirical data is based on qualitative semi-structured interviews. We have chosen to question the concept of brand equity by using the empirical data and theories around the concept, and if this is transmissible to Swedish sports clubs.
Theory	In this chapter we intend to present the theories we have chosen to have as a starting point for our thesis. Though we take off from the Brand equity theory, further, we will also present the underlying theories which we believe fits under the Brand equity model.
Empirical foundation and analysis	In this chapter, we intend to present our empirical data based on the interviews we conducted. In addition to this we also intend to present our analysis based on this material. Our approach means that we integrate these topics with each other in order to establish a stronger link between empiri and analysis.
Conclusions	Whereas the former model in our empirical material has been proven not to be applicable to sports clubs brand building, we have chosen to produce our own model that we find better represents this situation.

Förord

Vi vill tacka alla som gjort denna uppsats möjlig och varit med oss under uppsatsens gång.

Vi vill även rikta ett extra stort tack till Per Welinder, Rickard Nilsson och Mikael Cronqvist för att de ställt som intervjuobjekt.

Ett tack vill vi även ge till Jon Bertilsson för den handledning han givit oss, hans bidragande till att vidga vår studie och komma med relevanta input under vägens gång.

Lund 2009-05-29

Anders Dahl

Jesper Ling

Johan Fohlin

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Problemformulering	12
1.4 Syfte.....	12
1.5 Tidigare forskning och ämnesmotivering.....	12
2. Metod.....	14
2.1 Forskningsansats	14
2.2 Abduktiv ansats.....	14
2.3 Kvalitativ metod	15
2.3.1 Semistrukturerade intervjuer.....	16
2.4 Datainsamling.....	17
2.4.1 Sekundärdata	18
2.4.2 Primärdata.....	18
2.5 Val av företag/organisationer	19
2.6 Intervjumallens utformning.....	19
2.7 Källkritik.....	20
2.7.1 Sekundärdata	20
2.7.2 Primärdata.....	21
2.8 Val av teoretisk referensram.....	21
2.9 Metoddiskussion	22
2.10 Begränsningar.....	23
3. Teoretisk referensram.....	24
3.1 Brand equity.....	24
3.1.1 Märkeslojalitet	25
3.1.2 Märkeskännedom	30

3.1.3 Upplevd kvalitet.....	31
3.1.4 Märkesassociationer	32
4. Empiri & Analys	38
4.1 Fallbeskrivning.....	38
4.1.1 Malmö FF	38
4.1.2 Helsingborgs IF	38
4.2 Brand Equity	39
4.2.1 Lojalitet.....	39
4.2.1 Märkesassociationer	42
4.2.2 Upplevd kvalitet.....	50
4.2.3 Märkeskännedom	54
4.3 Fallbeskrivning – MFF support	55
4.3.1 Lojalitet.....	55
4.3.2 Märkesassociationer	57
4.3.3 Upplevd kvalitet.....	58
4.3.4 Märkeskännedom	60
5. Slutdiskussion.....	61
6. Slutsats.....	63
7. Vidare forskning	66
8. Källförteckning.....	67
8.1 E-tidskrifter	67
8.2 Elektroniska källor	69
8.3 Bilder.....	70
8.4 Filmer	71
9. Bilagor.....	71
9.1 Intervjumall Malmö FF, Helsingborgs IF.....	71
9.2 Intervjumall MFF Support	72

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Idrottsklubbar styrs idag på samma sätt som stora internationella företag, detta då idrottsklubbarna en efter en upptäckt de kommersiella möjligheter som marknaden erbjuder. Även om denna utveckling startade bland de större sportföreningarna i Nordamerika har den snabbt och effektivt brett ut sig över de europeiska toppklubbarna. Exempel på detta är de senaste årens värvningar av asiatiska spelare till lag i Engelska Premier League. Detta samtidigt som exempelvis Manchester United åker på turné i Asien för att möta de inhemska lagen. Att tro att detta görs enkom för det goda motståndet man får i dessa träningsmatcher verkar tämligen naivt. Särskilt med tanke på att man senare även öppnade upp supportershopar i Asien, vilket dock inte föll så väl ut (Sudhaman 2007). Man hade helt enkelt upptäckt att Asien var en stor potentiell marknad och ville attrahera delar av den.

För att framgångsrikt konkurrera med andra fritidsaktiviteter måste idrottsföreningarna vara framåtsträvande. Detta innebär att klubbarna måste skötas på samma sätt som professionella servicesäljande företag. Man måste på liknande sätt skapa relationer mellan klubben och supportrarna, samt mellan klubben och sponsorerna och liknande. På detta sätt bygga upp en känsla av tillhörande, att supportrarna är en del av något större. En oerhört stark kraft vid upprättandet av dessa relationer är klubbens varumärke. Likt fallet hos många företag anses varumärket ibland vara idrottsklubbarnas mest värdefulla tillgång.

Sportsliga framgångar spelar givetvis en stor roll i varumärkesbyggandet men är av en något mer kortsiktig ekonomisk karaktär. Därför är det viktigt för idrottsklubbarna att erbjuda något mer, något i stil med fotbollslaget FC Barcelonas devis: "més que un club" som betyder: "mer än en klubb" på katalanska. I enighet med denna devis har klubben på senare år även gått ifrån sin långlivade tradition av att inte ha någon reklam på matchtröjorna. Nu pryds bröstet istället av "reklamen" för Unicef och symboliserar att klubben skänker 1,5 miljoner euro till barnrättsorganisationen(unicef.se). Så någon reklam i vanlig bemärkelse är det ju inte direkt tal om då Barcelona inte erhåller någon ersättning för detta utan istället faktiskt betalar för att

bära trycket. Dessa omständigheter talar snarare för en professionell långsiktig varumärkesstrategi än för en kortsiktig plan tänkt för att endast sälja fler matchbiljetter till den förestående säsongen.

(Aaker 1991) tar i sin modell gällande brand equity upp vilka delar som är relevanta för ett varumärkesbyggande inom företagsvärlden. I dagens idrottsvärld drivs idrottsföreningarna mer likt stora företag. Varumärkena hos de största Europeiska fotbollsklubbarna värderas idag till skyhöga belopp. Forbes listade år 2007 Manchester Uniteds varumärke som det högst värderade av alla idrottsklubbar. Namnet Manchester United värderades till 351 miljoner amerikanska dollar. Efter på listan kom Real Madrid och Bayern München vars varumärke värderades till 288 respektive 255 miljoner amerikanska dollar. När man tittar på dessa siffror förstår man att varumärkesbyggandet hos de europeiska fotbollsklubbarna vidare bör prioriteras. Dessa belopp kan man även jämföra med det tidigare så högt värderade varumärket för basebollaget New York Yankees som i denna undersökning landade på ett varumärkesvärde på 217 miljoner amerikanska dollar (forbes.com).

I Sverige är fenomenet med klubbar som alltmer liknar företag fortfarande relativt ovanligt. Sedan några år tillbaka finns ett antal klubbar registrerade som aktieföretag (aik.se). Detta kan dock endast betraktas som en liten del i den process som skulle göra den svenska idrottsrörelsen mer kommersialiserad. Det finns fortfarande stort stöd bland både medlemmar och klubbar gällande regeln som säger att minst 51 % av rösterna i en klubb ska innehavas av medlemmarna (rf.se). Detta leder till att externa finansiärer har svårare att tillföra kapital då de inte har rätten att själv avgöra hur de spenderas. Externa finansiärer är vanligt utomlands, bland annat i det engelska ligasystemet där utländska ägare har blivit en allt vanligare syn (di.se).

1.2 Problemdiskussion

Att den svenska marknaden för elitklubbar är liten samt det faktum att externt kapital sällan tillförs skapar detta en ogynnsam miljö för att växa som klubb. En uppenbar följd av dessa faktorer är att den svenska klubbblagsfotbollen för varje år tappar i konkurrensen med övriga Europa ([xs4all.nl](#)). Det finns dock en felande länk i resonemanget kring svensk fotboll, publiken; trots att vår liga betraktas som en av de sämsta i Europa har publiksnittet de senaste åren ofta varit över 10 000 ([svenskfotboll.se](#)). Det bör nämnas att detta snitt är jämbördigt med ligan i Portugal, ett land där fotboll är den enda stora sporten samt där storlag som Benfica, och Porto spelar ([svenskelitfotboll.se](#)). Hur förklaras detta?

Inom marknadsföringen talas det ofta om begreppet *brand equity*. Detta speglar ett företags varumärke på lite längre sikt (Aaker 1991). Det finns dock stora skillnader mellan ett traditionellt företag och en idrottsförening. Ett företag kan lägga enorma resurser på att skicka en signal om hur man vill uppfattas. McDonalds lägger till exempel enorma resurser årligen för att visa engagemang i olika frågor. Ronald McDonald barnsjukhus är ett av många projekt. En idrottsförening förlitar sig till stor del på mediabevakning, en uppmärksamhet man visserligen får gratis, men som i sammanhanget får betraktas som mer oförutsägbar. Bilden av en idrottsförening kan till stor del påverkas av faktorer man inte till fullo kan kontrollera, såsom supportrarnas beteende. Ett företag har i många fall spetskompetens som kan komma tillrätta med liknande problem. En idrottsförenings kunder i form av supportrar kan vid en första anblick uppfattas som avsevärt mer lojala än ett företags kunder. Det förefaller en aning slätstruket att således jämföra ett fotbollsfans lojalitet med lojaliteten hos ett visst varumärke enligt samma parametrar.

För att bygga ett långsiktigt varumärke enligt detta begrepp krävs andra faktorer såsom upplevd kvalitet, märkeslojalitet, märkesassociationer samt märkeskänedom! I vissa fall talar man även om märkestillgångar som en femte del i brand equity (Aaker 1991).

Vi avser att applicera brand equity på idrottsföreningar, dock ställer vi oss frågande om detta kan ske utan några modifieringar av begreppet. De skillnader vi tagit upp borde påverka utformningen av begreppet. Även om vi i denna uppsats avser att utgå från brand equity i vår analys av idrottsföreningen måste vi ställa oss frågande om detta begrepp verkligen är

användbart inom området. Skillnaderna kan helt enkelt vara för stora för att ge en rättvis bild över en idrottsförenings varumärkesbyggande.

Den svenska fotbollen har, liksom alla övriga länder, starka profiler som får folk till arenorna. Detta märks tydligt i marknadsföringen då klubbarna ofta låter de sina stora profilerna ta stor plats på utomhusreklam eller på klubbens hemsida. Det är knappast en överdrift att påstå att samtliga svenska klubb lag har minst en profil som fansen, klubbledningen eller sponsorerna värderar lite extra. Denna profilstatus kan skapas genom klubblojalitet, utseende, en framgångsrik utlandskarriär, en utländsk bakgrund som uppfattas på ett positivt sätt etc. För att undersöka hur stor påverkan en sådan profilstatus kan ha ämnar vi använda oss utav (McCracken 1989) och hans teori kring *celebrity endorsement*.

Att föreningar lyckas knyta till sig en stjärnspelare kan påverka klubbens varumärke. Detta innebär flera möjligheter för föreningen: nya spelare kan lättare knytas till klubben där de får chansen att spela med ett stort namn, fans till spelaren från andra länder upptäcker klubben som de kanske aldrig tidigare hade hört talas om med mera. Dessa möjligheter kan hjälpa till att på sikt bygga ett allt starkare varumärke (ghauri & cateora 2006).

För att bygga ett starkt varumärke på lång sikt krävs det att samtliga av ovan nämnda faktorer berörs av det arbete en marknadsavdelning bedriver. En stor del av vår analys kommer att riktas mot att betrakta hur idrottsföreningar går tillväga för att stärka sitt varumärke på lång sikt. Märkeskännedomen ökar till exempelvis genom att aktivt arbeta med skolbarn i den närliggande regionen. Märkesassociationer kan skapas bland annat genom sponsring. Den upplevda kvaliteten skapas genom att till exempel erbjuda goda faciliteter såsom toaletter och kiosker. En lojalitet kan skapas genom bra priser på årskort samt förmedla bilden av en samhörighet för klubbens medlemmar. Allt detta bidrar till den helhet som kallas brand equity.

Vi kommer med största sannolikhet inte att finna ett entydigt svar som ger en syn på vad som är rätt och fel i det långsiktiga arbetet i en svensk idrottsförening. Det finns dessutom inte två föreningar som har samma förutsättningar vilket gör en exakt jämförelse svår att utföra. Det vi kommer att fokusera på är de gemensamma uppgifter från klubbarna som kan peka på hur en idrottsförening bör och kan agera för att långsiktigt stärka sitt varumärke enligt Brand equity teorin.

När begrepp som innehåller flera olika beståndsdelar, såsom brand equity, tas i fråga kan det alltid diskuteras huruvida dessa delar är lika viktiga för att skapa en helhet. I fallet brand equity är det lätt att framhäva märkeslojalitet som den främsta beståndsdelan, då det är kunderna som genererar intäkter till företaget. Det finns andra intressenter som ser företaget ur en annan aspekt, nämligen sponsorer som kanske hellre ser starka märkesassociationer.

1.3 Problemformulering

Utifrån ovanstående bakgrund och problemdiskussion har vi kommit fram till följande frågeställning.

- Hur överförbar är teorin kring Brand Equity från företagsvärlden till idrottsföreningars varumärkesbyggande?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att utreda huruvida teorin kring begreppet brand equity är applicerbar även på idrottsföreningars varumärkesbyggande.

1.5 Tidigare forskning och ämnesmotivering

Begrepp som brand equity och celebrity endorsement har varit ämne för ett flertal forskningsstudier. David A. Aaker (1991) beskriver ett företags brand equity som ett övergripande begrepp format av märkeslojalitet, brand awareness, upplevd kvalitet, märkesassociationer samt övriga märkestillhörigheter.

Dessa begrepp har ofta i forskning sammanlänkats med fotbollsklubbar. Ett fall där dessa begrepp kunnat appliceras är då David Beckham värvades till Real Madrid från Manchester United. Ghauri och Cateora (2006) beskriver denna övergång som ett fall där alltifrån Beckhams värde som varumärke till Real Madrids tanke bakom affären behandlas.

Trots att det alltså finns mycket forskning i ämnet ser vi ett tomrum gällande den svenska marknaden. När vi sökte efter liknande artiklar på svenska var det närmaste vi kom några notiser på aftonbladets hemsida. Eftersom vi inte finner detta på något sätt tillfredställande ser vi möjligheten att på ett bra sätt kunna beskriva situationen med celebrity endorsement och brand equity i svenska klubbar.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för val av metod. Först redogörs för vilken typ av angreppssätt denna uppsats har. Vi motiverar sedan vidare till varför vi valt att använda oss av en kvalitativ metod och hur vi valt att genomföra denna studie med hjälp av intervjuer. Vi tar upp vilken sorts data vi valt att använda oss av samt varför vi valt de organisationer som vi valt. Källkritiken mot både sekundär och primärdata tas upp mot slutet av denna del tillsammans med en avslutande metoddiskussion.

2.1 Forskningsansats

Vår forskningsansats belyser hur vi valt att ta oss an denna studie utifrån vår problemformulering och vårt syfte. Detta ger även en övergripande bild kring hur vi har gått tillväga i vårt insamlade av material, huruvida vi utgått från teorier alternativt vad vi observerat.

2.2 Abduktiv ansats

Valet av ansats kan vara dels från en induktiv ansats men även en deduktiv. Ett deduktivt angreppssätt rör sig om att ta fram en teori, skapa olika hypoteser kring denna, samla in en viss mängd data för att därefter bekräfta eller förkasta denna teori. Utifrån detta kan man sedan revidera eller bygga på en befintlig teori (Bryman & Bell 2003). Induktion, eller analytisk induktion startar med någon form av enkel data som gör forskaren nyfiken. Detta leder till nya observationer och analyser vilket höjer den enkla teorin till högre abstraktionsnivåer (Svenning, 1997) Vi kommer att använda oss av en abduktiv metod där vi dels redan gjort observationer på organisationer som värvar dyra spelare från länder med stor population endast för att sälja tröjor i dessa länder. Den abduktiva metoden krävs därför att vi behöver en viss kunskap innan vi kan sätta samman vår intervju. På så vis göra det lättare och på ett bättre sätt samla in den information som krävs för att göra våra intervjuer mer relevanta (Jacobsen 2002). Det finns redan väldigt mycket teori kring brand equity och det är

denna teori vi vill utveckla. Bland annat har (Bauer et al. 2005) tillsammans med flera hittade ett sidospår man kallat *customer brand equity* vilket kortfattat går ut på att åskådarna/publiken är ett stor del i en organisations brand equity. Vi vill försöka hitta ytterligare ett sidospår till den stora teorin om brand equity. Detta innebär att vi kommer applicera befintlig teori på HIF och MFF samt komma fram till ett kompletterande spår till den befintliga teorin. Vårt sidospår kommer att hamna i trakterna kring celebrity endorsement och sports brand equity. HIF och MFF är två förkortningar för Helsingborgs IF och Malmö FF som är två stora fotbollsklubbar i Sverige.

2.3 Kvalitativ metod

Vi kommer framförallt att lägga vår fokus på en kvalitativ metod. Anledningen till detta hänger samman med att vi kommer att göra en komparativ undersökning av två olika fotbollsklubbar och deras strategi kring brand equity. Dessa klubbar ligger som grund för hru vår studie kommer att utvecklas. Mjukdata som vi valt att arbeta med är mer sensibel än hårddata och svarar mer på frågan varför än hur många (Svenning, 1997). Kvalitativa metoder ger även en mer holistisk syn, det vill säga att undersökningen resulterar i en mer fullständig bild av den givna situationen.

Både i kvalitativa och kvantitativa undersökningar ligger siffror i centrum, dock i kvalitativa är detta något väldigt negativt. Siffror är ”en svart magi som bara är effektiv för onda ändamål och som lurar oss at ge upp våra själar för något som, när allt kommer omkring, inte är något annat än skräp”(Seymour, 1992). Detta citat grundas i att människan som fenomen är väldigt subjektiv och icke kvantifierbar. Detta är vi mycket väl medvetna om i vår undersökning och vi försöker hålla oss så objektiva som det går. Just av den anledningen passar den abduktiva synen också bra eftersom vi redan innan intervjuer har en viss bild av föreningarna. Sanningen i kvalitativa undersökningar kan lätt bli osanning beroende på forskarens sätt att tolka enskilda individers uttalanden i t.ex. en intervju.

Vad vi söker efter är skillnader och likheter i sättet att bygga varumärken hos de båda idrottsföreningarna. Några exempel på saker vi hoppas vi fram med hjälp av denna typ av metod som är ett praktexempel vad man kan finna i mjukdata är attityder, värderingar och

olika föreställningar som en sportorganisation besitter idag och som ligger till grund för deras varumärkesbyggande (Skärvad & Lundahl, 1992).

Utöver de intervjuer vi gjort, har vi även sökt information via artiklar och på internet. Anledningen till att vi valt att intervjua två föreningar från skåne är att de dels ligger i allsvenskan, det ena anses vara en storklubb medan det andra är väldigt lokalt förankrat. En nackdel är att det skulle kunna vara geografiska skillnader men detta har vi ej haft tid eller möjlighet att undersöka. Kostnaden för själva undersökningen har varit ganska låg på grund av den tillgänglighet som funnits i närområdet, men en snabb undersökning kan ske till priset av sänkt kvalitet (Eriksson & Wiedersheim, 2001). Vi hade behövt lite mer tid för att kunna utföra en ännu mer utförlig undersökning men tror trots detta att valet av intervjuobjekt kommer kunna ge oss möjligheten att applicera vår studie på idrottsverksamheten som helhet i Sverige.

2.3.1 Semistrukturerade intervjuer

”En kvalitativ intervju är en form av samtal. Ett samtal kännetecknas av att man i regel möts ansikte mot ansikte och utbyter information, idéer, åsikter eller känslor. En del av samtalet innehåller också icke-verbal kommunikation (kroppsspråk). En intervju har ett bestämt syfte och är inte ett samtal i största allmänhet” (Skärvad & Lundahl, 1992).

Vi kommer att arbeta med intervjuer, semistrukturerade sådana. Här har forskaren en intervjuguide med ämnen som skall beröras men personen som blir intervjuad har till stor del möjlighet att utforma sina svar väldigt öppet, dessutom finns det ingen speciell ordning på frågorna och man får även lov att ställa frågor som inte finns med i guiden (Bryman & Bell, 2003). Vi har delvis bestämt målsättningen med intervjun och har utformat ett antal övergripande frågor samt följdfrågor till dessa. Samtidigt som dessa saker är tydliga tecken på en strukturerad intervju har vi valt att tänka ganska brett och vill gärna ta reda på åsikter och olika attityder hos respondenten vilket därför leder oss till att semistrukturerade intervjuer är optimalt för vår studie (Skärvad & Lundahl, 1992). Vi vill kunna styra intervjun så att det är lätt att jämföra svaren mellan organisationerna och hitta olikheter samt likheter. Vi ger

möjlighet till ganska öppna svar men vi försöker ändå styra in respondenten åt det håll vi vill att intervjun ska leda. I kvalitativa intervjuer är intresset riktat mot den som intervjuas medan i mer strukturerade intervjuer riktas uppmärksamheten mot forskaren (Bryman & Bell, 2003).

Anledningen till att vi valde att besöka HIF och MFF för intervjuer är att det dels går ganska fort att genomföra och det är en kontrollerbar situation. Det gav oss möjlighet att ställa ganska komplicerade frågor och vi kunde även utnyttja kroppsspråket hos respondenten för att få svar på frågor, till exempel om respondenten sa en sak men ansiktet visade något annat, alternativt om personen i fråga verkar kunna sitt område eller bara läser innantill. Nackdelen med besöksintervjuer är att dels det är dyrt om man behöver åka långt, intervjuareffekten kan spela in och i vårt fall tog det lite för lång tid att få en intervjutid (Eriksson & Wiedersheim, 2001). Nästa steg för oss var att identifiera vem vi ville intervjuas. Vår första tanke var att dels intervjuas kommunikationsansvarig i MFF, marknadsansvarig i HIF samt föreningarnas respektive supporterklubb. Svårigheten i vår studie låg i att komma i kontakt med supporterklubbarna vilket ledde till att vi endast fick till stånd intervjuer med MFF-support.

Att få med representaterna för de båda föreningarna på en intervju kring varumärkesbyggande var inte något problem. Däremot ville gärna representanten för HIF få tillgång till våra frågor i förväg för att på så sätt kunna förbereda sig vilket inte var vår första tanke. På grund av detta skickade vi även våra frågor i förväg både till MFF och MFF-support för att alla ska ha samma förutsättningar. Ämnet som sådant är inget känsligt och det är kanske en av grunderna till en sådan bra respons från klubbarna. Vid intervjuerna försökte vi få en bra personlig kontakt med respondenterna för att på så vis få de att känna sig bekväma i situationen, precis som i enlighet med icke-standardiserade intervjuer (Skärvad & Lundahl 1992).

2.4 Datainsamling

Vi har valt att använda oss av både primärdata och sekundärdata för att ge en hög trovärdighet till uppsatsen samt för att underlätta vårt primära syfte nämligen att söka information genom intervjuer. Det krävs att vi redan har hittat sekundärdata som hjälper oss ställa rätt frågor och hitta ett gap som i forskningen kring hur idrottsföreningar verkar för ett ökat värde åt sitt varumärke.

2.4.1 Sekundärdata

Vårt första steg var att ta reda på vad det finns för sekundärdata. Se vilka uppgifter som redan finns, kartlägga hur tidigare skribenter och forskare angripit ämnet brand equity. Genom att göra på detta vis kan man kartlägga på vilka sätt vår studie kan bidra till ny kunskap (Eriksson & Wiedersheim, 2001). Vi har valt att gå igenom artiklar runt ämnet på grund av de positiva aspekterna i att det sparar tid och pengar i jämförelse med marknadsundersökningar, men framför allt att det till stor del är data av hög kvalitet (Bryman & Bell, 2003). Vi kommer även att söka bland dagstidningar kring ämnet brand equity, customer brand equity och celebrity endorsement. Anledningen till att vi letar information kring celebrity endorsement är för att se om vi kan finna något material eller bilda oss en uppfattning om hur pass värvningar av kända spelare kan tänkas påverka organisationens brand equity.

2.4.2 Primärdata

Vår primärdata härstammar från de intervjuer vi själva utfört. Här har vi haft möjlighet att själva påverka dels utformningen av frågor, hur dessa skall uppfattas av respondenter och även under intervjuerna har vi möjlighet att påverka vilka frågor som ställs. Det är främst dessa data som ligger till grund för vår analys. När vi utförde våra intervjuer spelade vi in dessa med hjälp av en diktafon för att kunna vara mer alerta i diskussion. Vi var alla tre närvarande vid intervjutillfällena. Det första vi gjorde var att ställa några allmänna frågor kring vad som helst för att få respondenten att känna sig bekväm innan vi satte igång med de riktiga frågorna. En av oss skötte de övergripande frågorna medan de andra två lyssnade och följde upp med relevanta följdfrågor. Eftersom vi gjorde på detta vis kunde de två som inte skötte de övergripande frågor betrakta och fundera fram frågor som kanske inte intervjuledaren lyckades göra. Detta gjorde även att vi kunde hjälpas åt att styra intervjun åt rätt håll samt inte utesluta eller glömma att ta upp vissa väsentliga frågor. Det sista vi gjorde var att presentera

en bonusfråga som ingen av respondenterna fått ta del av sedan tidigare. De skulle välja den rubrik de ansåg viktigast av de fyra underrubrikerna till brand equity.

Vi har gjort tre stycken intervjuer. Två av dessa var med kommunikationsansvarig för MFF respektive marknadsansvarig för HIF och den tredje var med MFF-support. Anledningen till att vi valde de marknadsansvariga var för att vi tror det är den person som har mest insyn i byggandet av varumärket. Varför vi valde att intervjua även ansvarig för supportrarna är för att få deras syn på klubben och dess varumärke. Några av frågorna vi ställde var bland annat hur mycket supportrarna påverkade vilket skulle kunna leda till vilt skilda svar eftersom klubbarna i sig säger att supportrarna inte kan påverka varumärkesbyggandet medan supporterföreningarna kanske i sin tur tycker att de kan påverka. Intervjuerna tog ca en timme vardera och genererade ca 5 sidor med empiriskt material vardera vad gäller klubbarna medan supporterintervjun tog lite mindre tid och gav ca två sidor med material att analysera.

2.5 Val av företag/organisationer

Vi har valt att inrikta oss på organisationerna MFF och HIF. Vår första tanke var att lägga fokus på celebrity endorsement och då framför allt Henrik Larsson och hur han påverkat dels i HIF med även innebandylaget FC Helsingborg. Men vi valde att istället för att titta på just celebrity endorsement biten, ta ett större perspektiv och se till idrottsföreningar i Sverige och hur de arbetar med brand equity. Båda lagen spelar i allsvenskan och anses vara elitfotbollsklubbar. Närheten och tillgängligheten var två av de anledningar som fanns till att vi valde just dessa två klubbar. Dessutom anses MFF vara en storklubb i denna region medan HIF anses vara en betydligt mindre och mer lokalt förankrad än just MFF. Vår förhoppning var därför att finna något som kunde särskilja elitfotbollen här i Sverige gentemot vanligt varumärkesbyggande hos börsnoterade bolag men samtidigt vara något gemensamt för så väl storklubbar som mindre klubbar inom elitfotbollen här i Sverige.

2.6 Intervjumallens utformning

Vår intervjumall består av sju frågor och en bonusfråga. Vi försökte medvetet att inte komma in på just varumärkesbyggandet för fort för att de själva skulle nämna vad som är viktigt ur varumärkesperspektiv. Vi valde att ha relativt få men öppna frågor som skulle ge personen som blev intervjuad ytterligare en möjlighet att göra egna tolkningar och svara på sitt sätt. Märkte vi att personen i fråga svävade iväg alldeles för mycket, var vi noga med att föra in samtalsämnet på rätt spår igen. Tanken med frågorna, som var och en belyste olika delar av brand equity begreppet var att studera om det var så att någon del fick större uppmärksamhet hos just elitfotbollsklubbar i Sverige. Detta var inget som respondenten visste om, däremot vår bonusfråga var just frågan om vilken del som var viktigast. Anledningen till att vi gjorde på detta viset var för att se om det undermedvetna arbetet och det medvetna arbetet stämde överrens med varandra.

2.7 Källkritik

Under källkritik kommer vi att skilja på kritik gentemot sekundärdata och primär data. Vår största del data som vi använt oss av har varit sekundärdata för att överhuvudtaget kunna få fram någon relevant primärdata. Vad vi vill ta reda på är huruvida källorna dels mäter det man avsett mäta, det vill säga om de är valida. Vi vill även ta reda på om källorna är väsentliga för frågeställningen, det vill säga om det finns någon relevans. Det sista vi vill ta reda på är om källorna är fria från systematiska felvariationer det vill säga om de är reliabla (Eriksson & Wiedersheim, 2001).

2.7.1 Sekundärdata

Vad gäller sekundärdata är det framförallt vetenskapliga artiklar vi använt oss av och annan litteratur på ämnet i form av böcker. Denna typ av data har vi funnit vara både valida och har hög relevans i förhållande till vår frågeställning.

Vi har försökt att vara begränsade i användandet av internetkällor då deras pålitlighet är relativt låg i många fall. Vi har dock valt att använda internet bland annat som en källa när det gäller beskrivningen av de två olika idrottsföreningarna. Den fakta man finner där och som vi

valt att använda har inget att göra med ståndpunkter och strategier som i annat fall hade fått tolkas som väldigt subjektiva. Utan vad vi använt oss utav är snarare väldigt allmän information om vad de båda organisationerna egentligen är för något och vad de finns till för.

2.7.2 Primärdata

En fara med att ha gjort så pass få intervjuer är att drabbas av kronvittnessyndromet, det vill säga att dessa personer är de enda som speglar hur verkligheten egentligen är. Man missar sin egen analys helt och hållet och låter personerna man intervjuat sköta stora delar av skildringen i analysdelen i form av långa citat (Svenning, 1997). Vår analysdel är styrd av citaten från intervjuerna men vi har varit väldigt noga med att det är vi och våra åsikter som framkommer och speglas utifrån vad vi anser vara verkligheten och inte hur respondenterna vill att den ska se ut. Känsliga frågor och den välkända intervjuareffekten är självklart två saker som kan tänkas påverka vårt resultat. Just intervjuareffekten är dessutom större i just en kvalitativ undersökning. Med hjälp av utrop och minspel kan man ibland styra en intervju i helt oförutsägbara riktningar (Svenning, 1997), därför har vi försökt att bete oss så neutralt som möjligt och har även försökt att lägga så lite egna värderingar som möjligt i våra frågor. Det finns en risk att någon av våra intervjuobjekt försätter sig i en försvarssituation på grund av att de inte fått ta del av frågan i förväg som med övriga frågor i intervjumallen. Våra egna värderingar kan även ha påverkat i denna fråga (Eriksson & Wiedersheim, 2001). I vår analysdel har vi även varit väldigt försiktiga vad gäller analystekniska och teoretiska felbeslut, nämligen dels att man feltolkar materialet eller att man på ett felaktligt sätt återkopplar intervjuerna till teorin (Svenning, 1997).

2.8 Val av teoretisk referensram

I vårt val av teori har vi arbetat som så att vi har försökt läsa in oss på så mycket det bara går om det stora ämnet brand equity. Ämnet är som sagt väldigt stort och det har funnits väldigt mycket material att tillgå. Vi har berört artiklar rörande bland annat celebrity endorsement, consumer brand equity där vi sedan valt ut det viktigaste och det som vi anser passa in på vår

frågeställning och kan hjälpa oss att besvara vad det är vi letar efter, nämligen något unikt för just idrottsföreningar och dess varumärkesbyggande i Sverige. I arbetet har vi för att få en tydlig bild använt oss av den stora modellen brand equity och arbetat utefter denna med att passa in de olika sidospår som finns under respektive rubrik. Med hjälp av denna övergripande modell tror vi även att det är lättare att åskådliggöra vad som är unikt för just vår frågeställning.

2.9 Metoddiskussion

Alternativet till vad vi valt att fördjupa oss i och som vi även diskuterat kring huruvida det skulle vara vår inriktning eller ej är ämnet Henrik Larsson som celebrity endorsement för både FC Helsingborg där det varit mest märkbart men även HIF. Problemet med detta som var vårt första angreppssätt är att materialet och teorierna inte är tillräckliga kring celebrity endorsement. Istället för att lägga allt fokus på bara Henrik Larsson har vi därför istället valt att självklart ta upp honom som ett exempel i Helsingborgs IF:s organisation men även se till vad andra föreningar har för motsvarigheter och hur det påverkat helheten brand equity istället för bara celebrity endorsement. Vi har först gått igenom våra intervjuer övergripande för att lyckas centrera det väsentliga i dem, innan vi sedan analyserat vidare på djupet på varje intressant punkt.

Validitet fungerar som så att det måste gå att bedöma de slutsatser man fått fram av en studie. Det måste vara mätbart. Men just inom kvalitativ forskning anser bland annat (Mason, 1996 se Bryman & Bell, 2003) att denna typ av indelning inte riktigt är korrekt för kvalitativ forskning utan hör egentligen hemma i den kvantitativa. Som ett alternativ till dessa anser (Lincoln & Guba, 1985 se Bryman & Bell, 2003) och (Guba & Lincoln, 1994 se Bryman & Bell, 2003) att man istället bör ha endast två grundläggande kriterier och det är dessa vi kommer att använda oss av, nämligen trovärdighet och äkthet. Vi anser att trovärdigheten på detta sätt mäter vad vi vill uppnå på ett bättre sätt än genom som i de flesta andra fall genom hög validitet. Målet med vår uppsats och vad vi kommit fram till är alltså att informationen skall vara trovärdig snarare än mätbar. För att vi skall ha en så hög trovärdighet som möjligt krävs att studien ämnar visa på att vårt material är överförbart på idrottsföreningar i Sverige som helhet. Ett steg i vår studie har varit att vi försökt hålla oss väldigt objektiva till vår

frågeställning och i våra intervjuer. För att även höja pålitligheten har vi på grund av att vi har så pass få intervjuer gjort dessa grundligt och noggrant samt i vår insamling av teori har vi varit noga i våra val för att på så vis öka trovärdigheten (Bryman & Bell, 2003)

2.10 Begränsningar

Vår studie är baserad på intervjuer med två svenska fotbollsklubbar vilket gör att våra slutsatser bara kommer att kunna svara för den svenska idrottsverksamheten. Vår tanke är i alla fall att den ska vara applicerbar enbart Sverige. Vår ambition var att även intervjua supporterföreningen för HIF men lyckades tyvärr inte att få kontakt med dem. Detta berodde till stor del på att de endast gick att kontakta via mail. Tiden begränsade oss även vad gäller antal intervjuer. Vi känner att vi gärna hade gjort ytterligare intervjuer med fler allsvenska klubbar alternativt andra idrottsföreningar inom någon annan sport för att jämföra och stärka vårt material ytterligare. Ibland räknas även märkestillgångar som ett femte begrepp inom brand equity. Detta har vi valt att bortse ifrån i vår rapport då detta framförallt behandlar patent. Eftersom patent inom fotbollsklubbar inte känns relevant kommer vi således inte att behandla denna del av brand equity ingående.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel ämnar vi att förklara de teorier vi valt att använda som utgångspunkt för vårt arbete. Den teori vi utgår från är brand equity, vidare kommer vi även att presentera underliggande teorier som vi anser passa in under brand equity modellen. Dessa underliggande teorier är bland annat: customer-based brand equity samt celebrity endorsement. Vi vill genom denna redogörelse visa hur dessa teorier ligger till grund för vår uppsats samt hur de framöver kommer att användas för att tolka vårt empiriska material.

3.1 Brand equity

Brand equity har de senaste decennierna blivit ett allt mer populärt ämne för marknadsförare; i en undersökning hos medlemmarna av The Marketing Science Institute på 90-talet svarade den överväldigande majoriteten att Brand equity var det begrepp som borde studeras noggrannare (Aaker 1991). Trots att begreppet först nämndes under 70-talet kan fenomenet spåras tillbaka ända till 1800-talet då bland annat Whiskeyproducenter i Skottland märkte sina tunnor för att på så sätt ge ett kvalitetsbevis till kunderna.

För att konkretisera begreppet Brand equity kan man beskriva det som en långsiktig strävan att med hjälp av olika faktorer mot att stärka företagets varumärke. En intressant iakttagelse är att Brand equity inte enbart syftar till producerande företag. Kapferer (2008) nämner bland annat ett exempel där människor i England fick räkna upp de tio märken de först kom att tänka på när de fick höra ordet kvalitet. Något förvånande var flera av de mest nämnda märkena distributionsföretag såsom Marks & Spencer. Detta visar på att Brand equity kan appliceras på samtliga företag. Gällande ett distributionsföretag är det viktigt att ta i beaktning det faktum att de märken som företaget förfogar över kan påverkas Brand equity i både positiv och negativ bemärkelse. Man har med andra ord aldrig full kontroll över sitt eget brand equity (Kapferer, 2004).

Begreppet brand equity benämns ofta i marknadsföringsrelaterade forskningsstudier. Betydelsen kan dock variera något. I boken *Managing Brand equity* av David A. Aaker definieras begreppet som:

”En serie av tillgångar och skyldigheter länkade till ett märke, namn eller en symbol. Dessa påverkar värdet av en produkt eller service till ett företag eller ett företags konsumenter.”
(Aaker 1991, sid 15)

Aaker menar med ovanstående resultat att beståndsdelarna alla bidrar till den helhet som vi kallar Brand equity. Liksom flera andra marknadsföringsbegrepp är det svårt att ge en enhetlig bild av ett så pass abstrakt begrepp som Brand equity. En vanlig definition är dock att dela in begreppet efter de tillgångar och skyldigheter enligt citatet ovan. Denna indelning bör enligt Aaker utformas enligt följande:

- Märkeslojalitet
- Märkeskänedom
- Upplevd kvalitet
- Märkesassociationer i förhållande till den upplevda kvaliteten
- Egenutvecklade märkestillgångar (patent, trademarks)

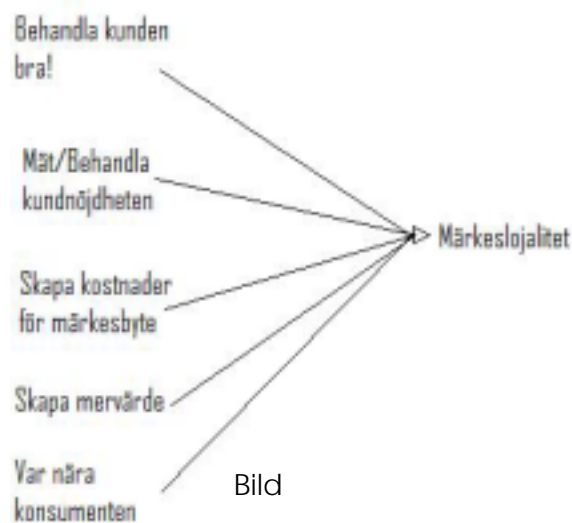
Dessa beståndsdelar kan både utformas och påverka ett företag på olika sätt varpå vi avser att i följande stycken mer precist behandla deras egenskaper.

3.1.1 Märkeslojalitet

Aaker (1991) menar att märkeslojalitet är kärnan i ett företags brand equity. Detta är logiskt då det är företagets kunder som i stor utsträckning bidrar till skapandet av ett varumärke. Värdet av märkeslojalitet kan dessutom knappast underskattas. En återkommande kund är både en säker och billig inkomstkälla, det kostar betydligt mindre att få en nöjd kund att

återkomma än att finna en ny genom marknadsföring. Märkeslojalitet skiljer sig från de andra elementen i brand equity då det är tydligast kopplat till användarerfarenheten, det kunden känner. Gällande lojalitetsdimensionen är Keller (1993) av en annan mening. Keller (1993) menar på att lojalitet inte alls är en källa till brand equity utan snarare en effekt av ett starkt varumärke, som upprepad handling.

Märkeslojalitet kan beskrivas som ett mätinstrument för den koppling en kund har mot ett märke. Det avgör hur sannolikt det är att kunden i fråga skulle byta märke, främst om en förändring skulle ske (Aaker 1991). Ett vanligt sätt att dela in märkeslojalitet efter är den så kallade lojalitetspyramiden där committed *buyer* anses inneha den starkaste lojaliteten.



- Indifferent buyers – skiljer inte mellan märkes och är likgiltig inför ett köp.
- Habitual buyers – är nöjda eller inte missnöjda med produkten. Denna grupp är sårbar mot konkurrens.
- Satisfied buyers – Nöjda kunder som anses mer lojala då de kan ha en kostnad kopplat till ett byte av märke. Det kan vara att de har lärt sig hur en produkt fungerar och skulle behöva lära sig en ny produkt vid ett byte.
- Likes the brand – Kunder som verkligen tycker om märket. Detta kan vara kopplat till en association om att märket har hög kvalitet.
- Committed buyers – kunder, som förutom föregående kategori, även känner en stolthet över att använda märket.

Kring begreppet lojalitet uttryckte Muniz & O'Guinn (2001) en del intressanta inslag till den tidigare teorin. Begreppet community (samhälle) har existerat som forskningsobjekt sedan 1800-talet då såväl filosofer som socialteoretiker betraktade hur människor fungerade som en enhet i en större grupp. Det har genom historien skapats otaliga definitioner av begreppet community, bland annat har Thomas Bender definierat begreppet som:

"Ett nätverk av sociala relationer, präglad av ömsesidighet och känslomässiga band."

(Bender 1978, sid 145)

I de flesta definitioner av begreppet community finns tre huvudkomponenter som är vanligt förekommande. Den första, och kanske viktigaste komponenten är medvetenheten. Att vara medveten om en samhörighet och den kollektiva känslan av skillnad från andra samhällsgrupper utgör grunden för en gemenskap (Weber 1978). Den andra komponenten för är närvaron av gemensamma ritualer och traditioner. Dessa tjänar till att bevara gemenskapens gemensamma historia, kultur och medvetande. Den tredje komponenten av gemenskapen är känslan av moraliskt ansvar. Detta kan till exempel innebära en känsla av plikt eller skyldighet för samhället som helhet och dess enskilda medlemmar. I takt med att samhället har utvecklats och den ökade vikten av den enskilde konsumentens materialistiska önsningar har blivit alltmer påtaglig har detta skapat ett behov av en mer konsumentinriktad teori om samhället. Många har ansett att varumärket borde ha en central och framträdande plats i diskursen om modernitet, gemenskap och samhälle. Brand community utgår ifrån konsumenternas roll i en större grupp och beskrivs av Muniz & O'Guinn (2001) som:

"en specialiserad, icke-geografiskt bunden gemenskap, som bygger på en strukturerad samling av sociala relationer mellan beundrare av ett varumärke. Det är specialiserat då dess centrum består av en märkesvara eller tjänst." (Muniz & O'Guinn, 2001, sid 1)

Med detta citat i åtanke kan man betrakta brand community som ytterligare ett steg i utvecklingen av samhället. Författarna slår i artikeln nämligen fast att medlemmarna i ett brand community är mycket väl medvetna om sin plats i gemenskapen där ett varumärke är den gemensamma nämnaren. Medlemmarna av ett brand community är således inte enbart

anonyma individer med en falsk medvetenhet om kulturell och social gemenskap (Muniz & O'Guinn, 2001). I sin vidare beskrivning av brand community refererar författarna till ett citat om modernism:

”att öppna sig för den enorma variation och rikedom av saker, material och idéer som den moderna världen fört vidare” (Berman 1988, sid 32)

Författarna hävdar att ett brand community existerar i denna anda. Ett brand community avslöjar den sociala naturen hos varumärken som något mer än attityder eller stereotyper. Författarna hävdar även att i studerandet av brand communities måste varumärken anses vara grundläggande sociala byggstenar som utformas lika mycket av konsumenterna som av marknadsförarna. (Muniz & O'Guinn, 2001)

Fournier (1998) förklarar det ramverk som skall få oss att lättare förstå den relation konsumenter får och har till de varumärken de känner till och använder. Varumärken kan vara och är livskraftiga relationspartners. För att en relation verkligen ska existera krävs att de båda parterna kollektivt påverkar, definierar och omdefinierar relationen. En relation är inte heller något passivt utan något väldigt dynamiskt som kräver underhåll. Att använda kända personer eller specifika talesmän gör det ännu lättare för konsumenter att bygga en relation till varumärket som talesmannen/kvinnan företräder. Dessa talesmän har nämligen personligheter som passar så bra ihop med varumärket att det till en viss mån blir ett med den personen. Det är just dessa associationer som är väldigt viktigare och sådana finns det även på ett mer personligt plan också. Till exempel, om mormor alltid använt samma toalettborste kan detta ge associationer som är mycket mer personliga till ett varumärke. Dessutom har gåvor en tendens att förknippas med den som gav gåvan.

Vad många varumärken gör är att de lägger till struktur och mening i personers liv. Utvecklingen av personligheten beror till stora delar på relationer som man har till andra. Meningsfulla relationer kan nämligen få jaget att förändras t.ex. genom att höja självsäkerheten.

3.1.1.1 Brand Hijacking

En annan lite mer extrem synvinkel på relationen mellan konsument och varumärke beskrivs av Wipperförth (2005). Denna teori är mer avancerad och avsevärt mycket svårare att verkställa. Grundprincipen bygger på uttrycket *marketing by not doing marketing* och syftar till att marknadsförarna inte längre fungerar som den bestämmande faktorn utan det gör istället konsumenterna. Detta kan yttra sig på många olika sätt både praktiskt och teoretiskt. De företag som tas upp som ledare i denna marknadsföringsteknik är Starbucks samt Red Bull. Dessa företag spenderar hundratals miljoner dollar i så kallad *nonadvertising*, alltså en marknadsföringsform som ungefär går ut på att skapa illusionen av att deras respektive framgång skedde helt slumpartat. Strategin går ut på att låta konsumenterna och övriga intressenter forma märkesbetydelsen och rekommendera den för andra. Detta, om framgångsrikt, är ett sätt att skapa sann lojalitet istället för bara behålla de återkommande kunderna. Om man uppnår denna grad av inblandning från konsumenterna så uppnår man ju även en särskild lojalitet hos konsumenterna. Denna aktion från kundens sida genomförs ju inte på grund av att man vill hjälpa till och stötta märket utan snarare för att de erbjuds en vision som de kan identifiera sig med och som de känner att de vill fördjupa sig i samt vara en del utav. Denna relation erbjuder en mycket rikare och mer hållbar produkterfarenhet vilket i sin tur ger ett starkt förhållande med varumärket. Det finns även exempel på när denna så kallade "kapningen" av ett varumärke/produkt skett utan några bakomliggande marknadsföringsstrategier nämnda i boken. Ett av dessa är gällande collegestudenten Shawn Fanning som tröttnade på att försöka hitta och lyssna på udda musik via internet då han oftast stötte på länkar som inte fungerade. Han tog helt enkelt saken i egna händer och programmerade en kod som skapade ett real-tids index för musicklåtar för att bevisa att det gick att göra. När han sedan mailade vidare denna till sina vänner inom hackervärlden använde han sig av de förföriska orden: "Do NOT share this with anyone. This is still in a test phase". Detta till trots så spred det sig till hundra tusentals människor inom några månader. Napster (som var Shawns smeknamn som barn) blev ett av de snabbast växande teknologierna någonsin. Anledningen till att programmet blev så framgångsrikt var många, men framförallt var programmet som en blank duk som alla användare gavs möjlighet att utveckla och forma på det sätt som de önskade. Det växte fram en kultur och en gemenskap runt programmet. En

plattform där människor kände sig behövda och delaktiga växte fram. På grund av detta är det ett bra exempel på vad Wipperfurth (2005) menar med brand hijack begreppet.

3.1.2 Märkeskänedom

Aaker beskriver märkeskänedom som förmågan av en potentiell köpare att påminna sig om att ett märke tillhör en given märkeskategori. Man bör således skilja på denna kännedom och en medvetenhet om märkets existens. Om en person till exempel skulle se en luftballong med texten "Levi's" hade detta nödvändigtvis inte skapat någon större kännedom om vad de säljer. Om denna luftballong däremot hade varit formad som ett par jeans kanske detta skulle öka märkeskänedomens avsevärt för åskådaren. Märkeskänedom kan, liksom märkeslojaliteten graderas utifrån en skala som figuren nedan visar:



Bild 3

Märkeskänedomens roll i brand equity påverkas främst av två faktorer: I vilken kontext den sätts in i samt vilken grad av märkeskänedom som avses. (Aaker 1991) För att bestämma huruvida en konsument besitter någon som helst kännedom om märkes kan ett så kallat recognition-test vara användbart. Man frågar då helt enkelt konsumenten om han eller hon

känner till ett visst märke. Detta betraktas som den lägsta graden av kännedom då ledande frågor tillåts (Solomon et al 2006). Brand recall är något mer tillförlitligt då konsumenten själv måste beskriva vilka märken denna känner till i en viss kategori. Om vårt märke finns med bland dessa kan man konstatera att vi uppnått Brand recall. Slutligen brukar det märke som nämns först i sådana recall-tester benämnas ”Top of mind”, detta är det slutgiltiga målet för kännedomen om ett märke.

Märkeskännedom är nyttigt då det hjälper företaget på främst fyra punkter:

- Kopplar samman märket med andra associationer
- Hjälper till att skapa en ökat omtyckt produkt
- Skapar en signal för hängivenhet
- Sätter märket i fler valsituationer för konsumenten

Kännedom kan sägas vara en förutsättning för att associationer ska finnas (Keller, 2006). Kellers vidare teorier kring kännedom och associationer presenteras under rubriken märkesassociationer längre fram i kapitlet. Kännedom och associationer är visserligen besläktade men de räknas inte som synonyma då en individ kan ha kännedom om en produkt utan att ha starka associationer till produkten (Washburn & Plank, 2002).

3.1.3 Upplevd kvalitet

I sin artikel beskriver (Zeithaml, 1988 sid 20) begreppet upplevd kvalitet som:

” Kundens uppfattning om den övergripande kvaliteten eller överlägsenhet av en produkt eller tjänst i förhållande till avsett ändamål.”

Denna typ av kvalitet grundar sig på konsumentens uppfattningar skiljer den sig från andra, mer objektiva typer av kvalitetsmått, till exempel tillverkande kvalitet (nollvision gällande antal fel i produktionen) Den upplevda kvaliteten kan inte mätas på ett, till fullo, objektivt

sätt, statistik kan visserligen tydligt peka på ett resultat men kan knappast anses vara oklanderligt tillförlitligt.

Det är svårt att villkorslöst jämföra olika butiker eller märken enbart utifrån begreppet kvalitet. Olika kunder har olika önskemål med till exempel den service som erbjuds i en butik. Att jämföra servicen i en specialiserad charkbutik med den lokala lågprisbutiken skulle således bli snedvridet. Detta problem har i begreppet upplevd kvalitet lösts då man i beräkningen bör ta med det avsedda ändamålet. Lågprisbutiken och charkbutiken kan på så sätt jämföras på lika villkor då man nu tar hänsyn till vad de faktiskt försöker uppnå (Aaker 1991). Upplevd kvalitet är alltså en dimension som måste antas vara specifik för respektive produktkategori, det vill säga vad som anses utgöra hög kvalitet för en viss produktkategori behöver inte vara lika viktigt i en annan (Anselmsson et al., 2006). Företag måste veta vilka olika kvalitetsattribut som är viktiga annars löper de risken att uppnå kvalitet i attribut som kunden inte anser vara viktiga (Apéria, 2001).

Den upplevda kvaliteten kan lätt sammankopplas med ord som attityd och tillfredsställelse. Det skiljer sig dock en aning mellan dessa begrepp. Tillfredsställelse kan till exempel uppstå om en konsument vid köpet hade låga förväntningar på produkten. Den upplevda kvaliteten tar dock inte hänsyn till förväntningarna vid köpet.

(Grönroos, 2000) redogör för två aspekter av servicekvalitet. Den så kallade tekniska kvaliteten som innefattar *vad* kunden får i tjänsteprocessen samt den funktionella kvaliteten som beskriver *hur* kunden får tjänsten tillhanda och hur denne upplever denna process. För idrottsklubbar är det självklart viktigt hur själva matcherna slutar och upplevs. Men det är givetvis även av stor vikt hur faktorer utöver själva matcherna uppfattas. Vilken delaktighet och samhörighet som råder i föreningen samt själva bemötandeaspekten från klubben till supportrarna. Dessa aspekter är viktiga för *hur* kunden kommer att uppleva tjänsten.

3.1.4 Märkesassociationer

Om den upplevda kvaliteten hos ett märke kan vara svårt att definiera, är märkesassociationerna troligen det mest lättförklarade. Det är nämligen allt som i vårt minne kan länkas till ett märke (Aaker 1991). Såsom Ronald McDonald kan länkas till McDonalds,

de småländska bönderna länkas till carlhamns mejerier eller det halvuppättna äpplet länkas till Apple är alla exempel på märkesassociationer.

Denna association har olika styrka beroende på hur många människor som innehar erfarenheter kopplade till märket. Det kan även växa sig starkare om det sammankopplas i ett nätverk inom företaget, LEGO är ett exempel där produkten inte bara exponerades som en leksak, utan även via tv-spel och filmer (lego.com). Ett annat företag som varit skickliga på att länka ihop olika grupper av associationer är redan nämnda McDonalds.

En av de viktigaste funktionerna med märkesassociationer är att de skapar en grund vid köpbeslut. Andra sätt för associationer att hjälpa företagen är att de kan hjälpa till att sprida kunskap om ett märke, differentiera märket samt skapa attityder och en anledning att köpa. På ett mer psykologiskt plan kan det även sägas att associationer kan sammanfatta olika fakta och specifikationer som i annat fall hade varit både dyrt och tidskrävande för företaget att förmedla (Aaker 1991).

(Keller, 1993) redogör i sin teori: "customer-based brand equity" för de olika faktorer som är av vikt vid en framgångsrik relation mellan konsument och varumärke. En sådan relation anser vi vara av stor vikt för idrottsklubbar och deras märkesassociationer har vi valt att presentera grunderna i denna teori. Som bakgrund till sin teori utgår Keller ifrån olika rent fysiologiska teorier som förklarar bakgrunden till människans associationer. Keller utgår bland andra ifrån (Andersons, 1983 se Keller 1993) gällande hur människans långtidsminne är uppbyggt av olika länkar och knutar. Anderson menar att hjärnans knutar lagrar information som sedan hjärnans länkar binder ihop med varierande styrka och på så sätt skapar olika nätverk. Han menar vidare att det är denna process som skapar förutsättningar för människans möjligheter att associera exempelvis mjölk med färgen vit. På samma sätt fungerar det alltså för varumärke som kan associeras med en mängd olika saker.

Customer-based brand equity grundar sig i att ett varumärkes styrka ligger i att en konsument kan ha fler positiva associationer till en produkt med anknytning till ett varumärke, än vad samma konsument har till en likvärdig produkt utan denna varumärkesanknytning. Dessa associationer delar (Keller, 1993) in i två huvudgrupper, *brand awareness* och *brand image*.

Brand awareness, eller varumärkeskännedom som vi kommer att benämna uttrycket i vår uppsats, är den första delen i teorin kring customer-based brand equity. Som vi tidigare

redogjort för så handlar varumärkeskännedomen om hur starkt det skapade nätverket av knutar och länkar är i människans minne. I relation till detta nätverk så kommer man att associera till ett visst märke i särskilda kontexter. Man delar även in varumärkeskännedom i två underkategorier: *brand recognition* och *brand recall*. Med brand recognition åsyftas ifall man helt enkelt känner igen märket. Brand recall speglar däremot hur man själv sorterar fram ett märke ur minnet. Exempel på detta är om man är törstig och då först kommer att tänka på Coca Cola (Keller, 1993).

Brand image, eller märkesimage, syftar istället till styrkan och det unika i de associationer som sammankopplas med ett visst varumärke. Här handlar det snarare om att urskilja de faktorer som får en konsument att välja ett särskilt märke före ett annat. Dessa associationer är uppdelade efter grad av abstrakthet samt i kategorierna attribut, benefits och attityder.

Med attribut åsyftas de särskilda kännetecken och karaktäristika som enligt konsumentens åsikt representerar en viss produkt, tjänst eller varumärke. Attributen går att kategorisera på flertalet olika sätt, (Keller, 1993) väljer dock att dela in dem i produktrelaterade och icke produktrelaterade attribut. De produktrelaterade attributen syftar till produktens/tjänstens ingredienser. Alltså vilket material produkten består av eller vilka bitar som krävs för att man ska kunna erbjuda tjänsten. De icke produktrelaterade attributen däremot syftar till de externa faktorer som relaterar till själva köpet eller konsumtionen av en vara eller en tjänst. Dessa icke produktrelaterade attributen delar (Keller, 1993) vidare in i fyra huvudtyper:

- **Pris.** Då priset ofta spelar en avgörande roll i huruvida konsumenten kommer att köpa produkten/tjänsten eller inte så sällar det sig till de icke produktrelaterade attributen. En annan anledning till att priset är av särskild vikt är det faktum att konsumenter ofta har en väldigt stor tilltro till relationen mellan produktens pris och värdet på produktens varumärke. Ofta tolkas ett högt pris ihop med att varumärket är av bättre kvalitet. I enlighet med detta så sorterar konsumenten vanligtvis in de olika varumärkena efter vilket pris de har i förhållande till varandra (Keller 1993).
- **Förpackning.** En produkts förpackning spelar också in som en faktor vid själva köpbeslutet. I vissa fall helt utan att ha med produktens funktion eller kvaliteter att göra. Istället så kan det handla om att förpackningen påverkar konsumenten på ett omedvetet plan och påverkar själva köpbeslutet (Keller 1993).

- **Föreställning av användare.** Detta attribut handlar om vem som konsumenten föreställer sig använder produkten eller tjänsten. Ofta baseras detta på vilka personer som man redan sett använda produkten tidigare, men kan lika gärna vara effekten av att man blivit påverkad av marknadsföringen av produkten. Även word of mouth kan påverka detta attribut (Keller 1993).
- **Föreställning av användande.** Likt föregående attribut men med den väsentliga skillnaden att här istället åsyftas hur en produkt eller tjänst används. Alltså om produkten används inne eller utomhus, på sommaren eller på vintern och så vidare. Dessa två sistnämnda attribut gällande föreställningar kan ha stor påverkan på vilka associationer som tillförs till ett varumärke. Beroende på exempelvis vem och i vilken situation en produkt kopplas samman med så kan överföras på ett varumärke. Detta i sin tur kan leda till att vissa märken beskrivs som ”ungdomliga” eller liknande beroende på vilka känslor som kopplats samman med varumärket (Keller 1993).

(Lassar et al., 1995) beskriver sociala associationer som viktiga. De förklarar vilka antaganden kunden gör om vilka som konsumerar ett visst varumärke. Sociala associationer hör också samman med hur en konsument tror att denne blir uppfattad av omgivningen när han använder ett visst varumärke.

De värderingar vi som konsumenter sammankopplar med ett varumärke är vad Keller (1993) benämner som benefits. Vidare menar (Keller 1993) de företeelser som man tror eller önskar att ett varumärke ska kunna erbjuda till en själv. Dessa benefits delas upp i tre underkategorier:

- **Funktionella benefits.** Likt de tidigare produktrelaterade attributen hänvisar dessa funktionella benefits till de aningarna mer naturliga fördelarna som kan erhållas av en produkt/tjänst. Dessa är oftast förenade med psykologiska behov som den egna säkerheten samt överlevnadsinstinkten. Exempel på dessa skulle kunna vara lås på ytterdörren eller att använda sig utav ett paraply när det regnar (Keller, 1993).
- **Experimentella benefits.** Även dessa benefits är besläktade med de produktrelaterade attributen. Här tillhör däremot de förväntade benefits som handlar om att uppleva saker, få kognitiv stimulans, väcka känslor samt uppleva en variation (Keller, 1993).

- **Symboliska benefits.** Här relateras istället till de icke produktrelaterade attributen då det som namnet antyder handlar om vilka symboliska fördelar ett märke erbjuder. Dessa fördelar kan vara att märket förknippas med lyx, rikedom, sportighet och liknande. Detta fenomen med symboliska förmåner är av stor vikt för de så kallade ”badge products” (Keller, 1993). Badge products syftar till de produkter med tydliga logotyper och emblem av olika slag som tydligt exponeras på kläder och liknande (Keller, 1993).

Konsumenternas köpbeteende påverkas i allra högsta grad av de attityder som upplevs gentemot märket. De attityder som konsumenterna har i förhållande till ett visst varumärke beror på vilka attribut och förmåner som kopplas ihop med märket. En persons attityder gentemot ett speciellt märke reflekterar i stort vilka åsikter själva personer representerar. Vidare så bygger man ju genom att bära vissa märken upp sitt eget självkoncept och demonstrerar utåt vad man representerar (Keller, 1993).

3.1.4.1 Celebrity endorsement

Detta är ett fenomen som är relativt nytt och det finns inte speciellt mycket framtaget material men är även en viktig pelare i dagens moderna marknadsföring. En celebrity endorser är en individ som tycker om att bli igenkänd offentligt och som använder sig av detta kändisskap som konsument när det kommer till att marknadsföra t.ex. varor.

Det finns dock många olika sätt att använda en kändis på för att framhäva en produkt. Explicit kan man säga att kändisen stödjer en viss produkt, implicit, personen använder produkten, imperativt, att någon annan borde använda produkten, eller i pågående befattning där kändisen endast ses använda produkten. Litteratur som tidigare använts är “the source credibility” och “the source attractiveness model”. Båda dessa modeller var från början designade att studera kommunikation och har båda sina rötter i socialpsykologin. Problemet kring den fakta som finns framtagen är att i dessa modeller nämns t.ex. inget om att någon kan vara en dålig celebrity endorser eller förklarar varför något sådant kan hända. Dessa modeller säger att så länge omständigheterna är trovärdiga och attraktiva skulle det fungera att använda

vilken känd person som helst till vilken produkt som helst, modellen säger även att övertalningsförmågan har endast med kändisen att göra och absolut inte produkten (McCracken, 1989).

Hur pass effektiv ”the endorser” är beror på hur mycket meningsfulla medel personen tar med sig till själva processen. Exempel som nämns är status, klass, kön, ålder samt personlighet och olika livstilstyper. Allt detta är saker som kan förstärka ”the endorser” roll i en endorment process.

Meaning transfer process behandlar den överföringsprocess där en celebrity endorser värderingar överförs till produkten och vidare till slutkonsumenten. Denna är uppdelad i tre steg:

Steg 1

Här ger endorment annonsen tillgång till en person från en kulturellt konstruerad värld. Denna person är laddad med detaljer och meningsfullheter. Tillskillnad från vanliga modeller är en celebrity endorser fylld med betydligt fler personlighetsdrag och har en viss livsstil som inte vanliga modeller kan förmedla. Detta gör att budskapet blir mer slagkraftigt.

Steg 2

Man måste här välja en kändis som kan representera produkten på bästa tänkbara sätt. När väl denna person är vald handlar det om att sätta igång en reklamkampanj som kan identifiera och leverera de speciella attribut som kändisen besitter.

Steg 3

I steg tre vill man få kunden att köpa produkten, produkten som förstärker ”the self”. ”the self” som i sin tur är skapat av ”the endorser” i steg ett. Kunderna vill skapa sitt eget steg ett och detta gör man med hjälp av produkter som tillför värde, ett värde som kändisar då i sin tur tagit fram eller påverkat.

Därmed är modellen klar, nu har alltså budskapet vandrat in i kändisen, sedan vidare från kändisen in i produkten och tillslut har budskapet gått från produkten in i köparen (McCracken 1989).

4. Empiri & Analys

I Detta kapitel avser vi att presentera vårt empiriska material baserat på de intervjuer vi genomfört. Utöver detta ämnar vi även att lägga fram vår analys grundad på detta material. Vårt upplägg innebär att vi integrerar dessa avsnitt med varandra för att på så sätt skapa en starkare koppling mellan empiri och analys.

4.1 Fallbeskrivning

4.1.1 Malmö FF

Malmö FF, grundat 1910, är med 15 SM-guld och 14 cup-segrar en av Sveriges historiskt sett mest framgångsrika fotbollsföreningar. Storspelare som Patrik Andersson, Bo Larsson och Zlatan Ibrahimovic har under årens lopp representerat klubben. Den största händelsen i klubbens historia anses ofta vara avancemanget till Europacupens final 1979 (dagens Champions League). Denna förlorades dock mot det Engelska laget Nottingham Forrest. På senare år har klubben genom ett antal lyckade spelarförsäljningar, nått en ekonomisk särställning i Sverige. Detta visas bland annat genom att ett eget kapital på över 100 miljoner kan uppvisas. Man har valt att investera en stor del av detta kapital i den arena som nu står färdig – Swedbank Stadion (mff.se). Arenan är en unik satsning inom svensk elitfotboll då klubben är delägare vilket enligt klubbens förhoppningar ska leda till ökade intäkter i form av bland annat kringarrangemang.

4.1.2 Helsingborgs IF

Helsingborgs IF kan enligt de flesta parametrar såsom intresse, publiksnitt samt sportsliga framgångar betraktas som det andra stora fotbollslaget i Skåne. Med epitetet ”Skånes stolthet” vill man förmedla en positiv bild av klubben. Den största spelaren som representerat klubben är utan tvekan Henrik Larsson. Det är även han som under de senaste åren lett klubben till en ny storhetstid med flera topplaceringar i Allsvenskan. Klubbens största framgång skedde år 2000 då man efter att ha slagit ut storlaget Inter, lyckades kvalificera sig till gruppspelen i den prestigefyllda klubbtagsturneringen Champions League. Klubben spelar sina hemmamatcher

på den anrika arenan Olympia som genomgick en renovering vid lagets återkomst i allsvenskan 1993. Klubbens ekonomi har varit ett orosmoln de senaste åren, hur denna situation uppstått kan vi utomstående endast spekulera i. Effekterna av klubbens dåliga ekonomi är att en stor skuld till kommunen uppstått samt att klubbens likviditet är mycket låg (hif.se).

4.2 Brand Equity

4.2.1 Lojalitet

De båda intervjuerna ägde rum på respektive idrottsförenings kansli. Vi inledde med en diskussion kring vilka skillnader i marknadsföringen som finns mellan en idrottsförening och ett traditionellt företag. En av de stora skillnader som båda våra intervjupersoner tog upp var den stora andelen lojala kunder som en idrottsförening har. En skillnad är även graden av engagemang som de lojala kunderna bedriver. Även om fotbollsmatchen är grundprodukten sträcker sig de lojala kundernas engagemang långt utöver detta. HIF:s marknadschef Rickard Nilsson uttryckte det koncist:

”Helsingborgaren mår så som det går för HIF”

Beträffande lojala kunder och hur dessa bör hanteras formulerade sig MFF:s kommunikationschef Per Welinder enligt följande:

”har vi 20 000 som kommer och ställer sig upp och sjunger och skriker så måste vi leverera någonting tillbaka, de är aktiva på nätet, på caféer, på arbetsplatser, dygnet runt.”

För att svara upp på supportrarnas engagemang handlar det snarare för MFF om att fundera kring vilka frågor man för dagen ska kommunicera. Det viktigaste är att supportrarna känner att MFF svarar upp med minst lika mycket engagemang som de själva. Welinder beskriver denna relation som en kompisrelation:

”Har du en polare som du ringer 10 gånger men som aldrig ringer tillbaka, så är det inte din polare längre... samtidigt som den polaren aldrig har bett att bli uppringd. Men vi har en relation jag ringer dig, så det är klart att du ska ringa tillbaka. Så fungerar det exakt här.”

Dessa uttalanden verkar peka på att relationen mellan klubben och supportrarna är mycket mer komplex och djupgående än den traditionella relationen mellan företag och konsumenter. När Aaker (1991) talar om lojalitet som en del av Brand equity använder han sig av den framtagna lojalitetspyramiden. Enligt denna är den starkaste formen av lojalitet i denna femstegspyramid att vara en så kallad committed buyer. Denna kategori beskrivs som, utöver att ha starka positiva associationer till märket, känner konsumenten även en stolthet över att använda märket. Baserat på vårt empiriska material verkar denna kategorisering otillräcklig då den lojalitet som många av supportrarna påvisar tycks överskrida även detta steg i lojalitetspyramiden.

Denna relation mellan supportrar och förening har mer gemensamt med Susan Fourniers teori som hon uttrycker i artikeln consumers and their brands. Fournier refererar till (Hinde 1971, se Fournier 1998) där hon menar på att båda parterna i en relation kollektivt påverkar, definierar och omdefinierar denna. En relation är inte heller något passivt utan något väldigt dynamiskt som kräver underhåll. Denna mening beskriver enligt oss relationen där båda parter bör ha ett ömsesidigt och solidariskt handhavande gentemot varandra.

En skillnad mellan det Per Welinder och Rickard Nilsson sa var det faktum att Rickard mycket tydligt visade på att människors inställning till klubben även skulle påverka lojaliteten hos besökarna. Detta skulle alltså inte bara få folk att besöka Olympia vid ett tillfälle utan att även återkomma.

”En positiv upplevelse, folkligt samt att vi är något som skapar engagemang”

Om ovan nämnda beskrivningar runt Helsingborgs IF kan kombineras med de positiva upplevelser på match som tidigare tagits upp skulle detta enligt Nilsson kunna leda till återkommande besökare. Nilsson talar även mycket om passionen till klubben. Det sker dels i diskussionen kring vad som skiljer en idrottsförening från ett traditionellt företag men även i diskussionen kring lojalitet. Nilsson menar att Helsingborgs IF är något som berör. Detta gör han bland annat genom ett exempel där en företagsnedläggning jämförs med om Helsingborgs IF skulle upphöra att existera. Han hävdar att det sistnämnda skulle skapa mycket starkare känslor i regionen.

Vidare åsyftas att det är passionen som till stor del får människor att år efter år besöka Olympia för att se Helsingborgs IF. De håller på laget och påverkas av klubbens resultat. Den här diskussionen kring att idrottsklubbarna arbetar med att skapa en gemenskap och ett engagemang kring själva grundprodukten fotboll kommer utförligare att analyseras under den första delen av märkesassociationer. Detta på grund av att det bottnar i hur klubben vill uppfattas av utomstående.

I diskussionen kring lojala kunder påpekar Welinder att Malmö FF i grund och botten är en medlemsförening och att detta skapar vissa förutsättningar för en särskild lojalitet. Andelen lojala kunder i föreningen är stor, utöver det finns dessutom möjligheten att som medlem göra sin röst hörd. När supportrarnas inflytande över föreningens beslut kom på tal uttryckte sig Per Welinder på följande sätt:

”Ingen alls när det gäller besluten, det ska de inte ha. Medlemmar har rätt att ha en åsikt och har rätt att agera. Men den dagen en medlemsförening börjar styras av folk som inte är medlemmar så är det inte en medlemsförening.”

Citatet påpekar det faktum att supporters/fans som inte är medlemmar inte har en röst i själva beslutsfattande processen. Det vill säga att personer som inte är medlemmar heller inte har någon som helst påverkan på beslut som exempelvis vilken tränare som ska lämna sin post

eller vilka spelare/tränare som ska värvas till föreningen och så vidare. Vidare står Welinder fast kring sin åsikt gällande detta, men samtidigt kommer en intressant aspekt som eventuellt motsäger denna projicerade bild kring supporterinflytande. Den aspekt som åsyftas handlar om uttalanden gjorda under diskussionen kring vad som är själva produkten för MFF:s verksamhet, med andra ord: vad de säljer. Detta analyseras vidare under det andra citatet i nästkommande stycke om märkesassociationer.

4.2.1 Märkesassociationer

En av de mer återkommande punkterna under våra intervjuer var resonemanget kring märkesassociationer. Det framgick tydligt av intervjuerna att starka märkesassociationer är en förutsättning för en framgångsrik föreningsverksamhet. Per Welinder gav intrycket att Malmö FF hade en tydlig bild över vad klubben ville projicera utåt, samt hur de vill uppfattas. Welinder talade varmt om begrepp som gemenskap och stolthet.

”Vi säljer en gemenskap, en stolthet över att tillhöra en förening där man känner att man gillar företrädarna för den, lagets prestationer, man är stolt över historien samt stolt över hur föreningen uppträder”

Welinder betonar dock tydligt att den gemenskapen som Malmö FF erbjuder inte är en produkt framtagen av klubben utan snarare summan av det totala engagemanget från omgivningen. Detta belyses av följande citat:

”Men det ska vi också komma ihåg att det är inte vi som säljer det, utan vi tillsammans med medlemmar, supportrar och sponsorer skapar denna stoltheten. Det enda vi kan göra är att se till att vi ger dem redskapen för att vara stolta och engagerade i det som vi har gemensamt.”

Med avseende på vad föreningen säljer och erbjuder sina konsumenter var Welinder väldigt klar och tydlig över sitt svar. Likt FC Barcelonas: "més que un club" är föreningens strävan att erbjuda något mer, mer än en "vanlig" fotbollsklubb. Denna påtalade gemenskap, stolthet och så vidare för osökt tankarna till produktföretag likt Apple och Harley Davidson med flera som ju även positionerat sig som något mer än ett "sedvanligt" produktföretag. Dessa företag, samt givetvis ytterligare antal, är världsmästare på att skapa och bygga upp en hel livsstil kring sin produkt. Just denna del av märkesassociationer knyter även till sig teorin kring märkeslojalitet. Dessa icke produktrelaterade associationer, som Keller benämner dem, syftar till föreställningar av användare samt användande (Keller 1993).

Denna mer koncisa uppdelning av associationer är desto svårare att överföra på Aakers teorier teori kring associationer som nästan enbart behandlar desamma som attribut som sammankopplas med företaget (Aaker 1991). Detta är som att använda sig av en svart och vit bild för att presentera en färgskala.

Keller (1993) däremot, presenterar dessa föreställningar, men för att erhålla förklaringar kring dessa föreställningar krävs det att man refererar till Wipperfurth (2005) samt Fourniers (1998) teorier "Brand Hijack" respektive "Consumers and their brands". Dessa beskriver utförligare relationen mellan produkt och konsument. Även om Wipperfurth (2005) syftar till att man låter konsumenterna helt och hållet på egen hand ta över och skapa varumärket, vilket inte ger en korrekt bild över situationen för en idrottsförening, är essensen av de bakomliggande orsakerna till detta väsentliga. Konsumenterna erbjuder nämligen inte sin lojalitet på grund av att man vill stötta varumärket utan snarare för att varumärket erbjuder en vision som konsumenterna kan identifiera sig med.

En vision som de vill fördjupa sig i samt vara en stor del av. Welinders påstående kring att klubben tillsammans med alla olika intressenter skapar denna stolthet och gemenskap understryker just denna beskrivna relation som uttrycker sig på divergerande sätt från ett traditionellt konsument – produkt förhållande. Som även Fournier (1998) uttrycker det, handlar denna relation om att varumärket tillför struktur och mening i konsumentens liv.

För att knyta samman med den avslutande analysen ovan gällande lojalitet, där vi tog upp uttalandet gällande att supporters inte har någon påverkan på beslut som föreningen fattar om de inte själv är medlemmar, talar kanske den erbjudna produkten lite emot detta uttalande. För om det föreligger på ovan nämnda sätt med det kollektiva skapandet av stolthet och

gemenskap tar man trots allt hänsyn till kollektivet vid beslutsfattande. Om det är samtliga intressenter som skapar och bygger upp hela produkten kan man inte senare bortse från dessa vid framtida frågeställningar, då riskerar man att skaka den grund man står på. Samtidigt som vi inser att detta faktum skulle kunna förklaras med att grundinställningen hos intressenterna är densamma som hos de beslutsfattande krafterna då dessa intressenter själva valt att vara en del av gemenskapen och på så sätt uttryckt någon form av likatänkande. Men att påstå att tusentals människor inte har varierande åsikter låter en aning skevt. Givetvis går det aldrig att tillfredsställa alla, men man kan anta att kring vissa beslut diskuteras det hur de olika utfallen kommer att tas emot. På så sätt har supportrarna per definition en röst. Denna komplexa samverkan mellan olika intressenter beskrivert Vargo och Lusch (2004) med sin teori kring consumer agencies på ett bättre sätt. Där de behandlar att dagens konsumenter vill vara medverkande i skapandet av mervärdet som ett varumärke kan erbjuda.

Nilsson ger uttryck för att även HIF erbjuder en gemenskap samt att klubben influeras från många olika intressenter men drar det inte i närheten så långt som Welinder gör när han uttrycker att samtliga dessa intressenter tillsammans skapar denna gemenskap. Istället åskådliggör Nilsson detta genom att belysa vilken skillnad i intresse som råder för en idrottsförening jämfört ett annat företag, samt genom att tydliggöra det större antalet ambassadörer man som idrottsklubb förfogar över.

”Ett börsnoterat bolag har svårt att få vanliga journalister att belysa, uppmärksamma och bevaka deras arbete. Däremot, vårt bolag är väldigt publikt intressant det vill säga att det har väldigt mycket utrymme i olika medier i form av ett nyhetsvärde.”

”I ett bolag så är det oftast vd:n, koncernchefen eller marknadschefen som är de publika människorna som folk, gemene man vet om. I en idrottsförening så är det avsevärt fler ambassadörer. På gott och ont.”

En celebrity endorser är en person som kan dels stödja en produkt, använder den, anser att någon annan borde använda den eller att man ses använda produkten (McCracken). I detta fall är produkten HIF men antalet endorsers är ofantligt många. Man kan diskutera kring

begreppet celebrity endorsor, vilken typ av kändis och hur känd måste egentligen personen vara för att betraktas som en sådan. Samtliga ambassadörer som Nilsson nämner är visserligen inte så kända som Henrik Larsson, men i sina umgängeskretsar är de eventuellt kända och deras sätt att framhäva HIF kan både hjälpa och tjälpa HIF i sitt varumärkesbyggande. Allt vad dessa endorsors gör förstärks oavsett om det är positivt eller negativt, antingen på grund av deras eget kändisskap eller att det förknippas med HIF som redan är känt.

I kommunikationen kan en klubb lyfta fram vissa spelare. Welinder hävdade dock att så inte riktigt var fallet i den svenska fotbollen. Snarare är det media som väljer ut vad och om vem de skriver mest. Klubbens roll handlar mer om att maximera öppenheten. I kommunikationen kring klubben anser Welinder att förfogandet över lyskraftiga stjärnor är till gagn för föreningen.

”När vi köpte Wilton kan vi ha en presskonferens där vi presenterar honom trots att han hade varit klar i flera veckor. Vi får ändå all press på oss och de skriver mycket. För att han får med sig en förhoppning om kommande stolthet. Det är därför han drar så mycket.”

Per Welinder talar här om fotbollsspelaren Wilton Figueiredo som nyligen värvats till truppen. En spelare som baserat på sina goda kvalitéer och tidigare framgångar får anses som en utav lagets mest lyskraftiga spelare.

I Helsingborg finns en spelare vars betydelse för föreningens varumärke inte går att undkomma. Vi talar givetvis om Henrik Larsson, spelaren som under sin karriär möjligen byggt upp ett personligt varumärke likvärdigt med ett allsvenskt fotbollslags. Beträffande Henrik Larssons betydelse för HIF uttryckte Nilsson sig på följande sätt:

”Henrik är ju inte en fotbollsspelare som sådan utan han är en världsspelare, vi anar inte hur stor han är egentligen ... han är givetvis publik och han är givetvis intressant för olika medier och därmed spelar detta över på Helsingborgs IF. Med en Henrik Larsson i vår förening och i truppen så ökar vårt marknadsvärde.”

”Han har ett eget varumärke som man kan säga laddar Helsingborgs IF.”

Henrik Larsson är ett mycket bra exempel på en celebrity endorser. Först och främst har HIF ett sätt de vill synas och förknippas på, med hjälp av Henrik Larsson lyckas man att ytterligare stärka detta innan man tillsist då får besökarna att konsumera produkten HIF som då inte bara innefattar fotboll utan det ligger så mycket mer värderingar i detta eftersom Henrik som individ har egna värderingar som läggs till varumärket HIF. På grund av att han är välkänd och laddad med så pass mycket kunskande, erfarenhet och värderingar skulle man därför även kunna, som Nilsson gör, benämna honom som ett eget varumärke, dock passar begreppet celebrity endorser definitivt bättre in. Vad HIF egentligen har gjort och som även beskrivits ovan är att man genomgått the meaning transfer modell, dvs. hur ett budskap finns till och går in i kändisen Henrik Larsson som i sin tur tillför det unika med sig in i produkten HIF och slutligen når budskapet ut till besökarna på Olympia.

Beroende på kulturskillnader mellan Sverige och de övriga större ligorna kan man inte köpa till sig publik på samma sätt som man eventuellt kan i andra ligor. Det finns inte samma kultur heller gällande till tröjförsäljning. Tröjförsäljningen i Sverige inbringar knappast några större summor till klubbarna till skillnad mot vad de kan göra för de stora europeiska klubbarna som i vissa fall kan finansiera ett spelarköp med framtida tröjförsäljningar. I Sverige finns det andra faktorer som är minst lika viktiga som att ha en starkt lysande stjärna. Om detta säger Welinder:

”Det är inte en tillfällighet att den sång som sjungs mest är för en inhoppare. Det är ju inte Agon som är den största stjärnan. Men han representerar någonting som är väldigt spännande. Han representerar en ung kille härifrån som alla har lätt att identifiera sig med. Bustersagan som gör ett inlägg och gör två mål. Det är ju värt väldigt mycket och det kan du ju inte köpa dig till, den får du bara hoppas på”.

Welinder syftar här på den unga egna produkten Agon Mehmeti som i inledningen av säsongen gjort några succéartade inlägg.

Welinder valde att presentera MFF:s värdeord när associationer kom på tal. Han presenterade att klubbens varumärke byggde på de tre orden laganda, vinnarattityd samt professionalism.

Viktigt är att klubbens samtliga sektioner drar åt samma håll i arbetet kring varumärket och dessa värdeord. Detta innefattar även spelartruppen i den mån att spelarna som representerar klubben passar in i identiteten. Detta exemplifierar Welinder med att nämna programmet fotbollskväll där tre unga spelare från Malmö FF deltagit föregående vecka. Då dessa förde sig väl anser Welinder att de var goda representanter för klubben och vad klubben vill stå för. Den kaxiga ödmjukheten som Welinder ansåg de unga spelarna uttryckte är ett förtydligande av klubbens värdeord vinnarattityd.

”Det handlar om att visa upp spelare som man lätt kan gilla och som förmedlar föreningens värden.”

”Jag är helt övertygad om att alla idrottsföreningar skulle vilja ha en Henrik Larsson antingen i sin organisation eller som spelare. För han tillför så pass mycket i kvalitet och värderingar.”

Precis som Nilsson säger skulle säkerligen alla sorters idrottsföreningar vilja ha någon som Henrik Larsson. Fördelen med Henrik är att hans värderingar stämmer så pass bra överrens med klubbens värderingar och detta leder till ett väldigt bra samarbete. Nilsson tar inte bara upp Henrik som en person man gärna visar upp utan nämner även andra i laget som har förankring i Helsingborgstrakterna. Dessa spelare med sin lokala förankring bidrar också till att varumärket HIF byggs upp.

Längre fram i samma diskussion kring skillnader mellan företag och idrottsföreningar tar Nilsson upp en annan betydande skillnad, antalet ambassadörer som representerar klubben utåt. Man är noga med att poängtera att kärnverksamheten och den överlägsna fokuspunkten är fotbollen vilket också poängteras för spelarna. Men när denna grundfokus är cementerad försöker man arbeta med spelare i deras hantering av media samt i deras roll som representanter för klubben allt för att försöka få spelarna att förmedla klubbens kärnvärde.

Men beträffande själva hanteringen och den så kallade nyttan med att ha en spelare av Henrik Larssons kaliber kommer givetvis ett antal risker. Man kan inte bygga upp ett för stort

beroende av spelaren från föreningens sida. Man kan inte i för stor utsträckning skapa illusionen om att spelaren är en allt för stor del av klubben, vad händer då den dagen då spelaren inte längre är en del av föreningen? Även under den aktiva karriären är det en risk att i allt för stor utsträckning associeras med en spelare. Gällande dessa risker uttalar sig Nilsson på följande sätt:

”Det räcker i princip att individen tar ett glas öl vid fel tillfälle ute på stan, så kan det rasera alla former av värderingar på det här samarbetet.”

Det finns en risk när en person som Henrik förknippas så starkt med varumärket HIF. Om något går snett, att till exempel Henrik beter sig på ett negativt sätt, då avspeglas på HIF. Detta är något Nilsson antydde att ett sådant individuellt avtal skulle man inte klara av att ha tillsammans med Henrik, vilka aktiviteter han skulle synas på, var, när, hur och med vem han skulle synas. Därför valde man att endast ha med honom i sin marknadsföring tillsammans med övriga i laget. Eftersom Henrik just nu är förknippad med HIF spelar det förmodligen ingen roll om han gör något privat eller ej, detta kommer automatiskt att påverka klubben ändå. Henrik är med andra ord HIF på grund av att han är en så stark individ.

Welinder tar upp att supportrar är en jätte viktig faktor i själva varumärkesbyggandet. Han tar upp ett antal parametrar som bygger upp Malmö FF:s varumärke. Dessa är: klubbens företrädare vid sidan av plan i form av styrelse, ledare, vd och sportchef. Agerandet på plan med spelarna, deras prestationer och resultat samt föreningens medlemsantal. Dessa parametrar är alla viktiga beståndsdelar som har stor inverkan på föreningens varumärkesbyggande på grund av att alla ovan nämnda exempel skickar signaler utåt för tolkning. På grund av detta är det viktigt hur dessa representanter agerar i situationer där deras agerande kan tolkas. Gällande dessa associationer och signaler uttryckte Welinder sig enligt följande:

”Har vi många medlemmar så signalerar det utåt att vi är en stor gemenskap. Alla vill väl vara med där det är som mest fest. Sponsorer, har du stora sponsorer som puttar in stora summor så skickar det signaler om att det är någonting som man tror på. Skickar signaler

som är väldigt tydliga kring varumärket. Publik, har du mycket publik på matcherna så skickar det också signaler om att det är här det är fest, det är här det händer. Blir så att säga en maktfaktor i samhället om det är många som lyssnar på en.”

Welinder betonar även här, vilket är viktigt att påpeka, att föreningen inte strävar efter att bli en maktfaktor i samhället utan att det snarare är något som kommer på köpet.

Angående supportrarna uttalade sig Nilsson på följande sätt. HIF uttrycker tydligt även riskerna som det medför att ha ett större antal ambassadörer i form av dessa supportrar:

”De tillför arrangemanget många positiva egenskaper, men de är också en risk. Som tyvärr har växt de senaste åren, och det är en påtaglig risk, en fara, ett hot för elitklubbar. Dels mot den sociala positionen som vi säger att vi har, men det är också en fara på grund av att företagen vill inte förknippas med den här typen av verksamhet.

Likt uttalandet om att idrottsverksamheten har flera ambassadörer som representerar varumärket påverkar även supportrar hur folk runtomkring uppfattar HIF. Fans har en stark påverkan på de associationer som folk drar till klubben. Kanske i synnerhet i media:

”Deras beteende och agerande får en direkt påverkan på HIF:s kommunikation i Helsingborgs dagblad fast vi inte är inblandade. Och där är de en risk och där kan de påverka.”

Oavsett om man slåss under en match eller efter ger detta ett dåligt rykte för klubben. Vissa människor undviker till och med att gå på fotboll för att man är rädd för att hamna mitt i ett slagsmål och inte kunna ta sig därifrån. Som vi behandlat tidigare i just HIF:s fall har man kanske endast en celebrity endorser men man har flera endorsers vilka kan påverka HIF på alla möjliga sätt, både positivt och negativt.

Supporterkulturen är något man egentligen tycker borde enbart vara positivt, det är dessa som skall vara på plats för att stötta och heja fram sitt lag men så är inte alltid fallet. Tyvärr är det också så att en negativ händelse väger mycket tyngre än en positiv. Av den anledningen måste en förening arbeta ännu hårdare med de supportrar som gör mer negativa saker för sin klubb än positiva. Alltså, hur HIF uppfattas och på vilka sätt man väljer att associera med HIF beror dels på vilka värderingar klubben har och hur man förmedlar dessa. Det beror även på hur duktiga ambasadörer eller endorsers man har, dessa kan vara en celebrity endorser som Henrik Larsson som är enklare att styra än de endorsers som finns i supporterkulturen.

4.2.2 Upplevd kvalitet

Den återkommande betoningen i vår diskussion med MFF kring den upplevda kvaliteten är själva byggandet av Swedbank stadion. Welinder understryker att själva beslutet kring bygget grundade sig i att föreningen tog ett beslut om att man skulle spela på en arena som var modern, erbjöd publiken maximal komfort samt en närhet till spelet för att få bästa möjliga upplevelse av matchen. Welinder påpekar även att man i föreningen inte har för avsikt att arrangera ”jippon” eller erbjuda medlemmar rabatter då detta snarare skapar ett mindre värde istället för ett mervärde. Som exempel på detta tar Welinder upp invigningen av den nya arenan där man istället för att arrangera ett så kallat ”jippo” fokuserade på andra värderingar, allt i enlighet med hans tidigare uttalanden om vad det egentligen är man säljer i föreningen.

”Om vi tänker på invigningen så vad var mervärdet där? Ja det var att det var väldigt tydlig stolthet för klubben och för vår historia och för våra representanter. Det är ju det som du alltid kan bygga mervärdet på, att du är en del av och känner en gemenskap med den här fantastiska föreningens långa historia. Det är ett tydligt mervärde.”

Att leverera det mervärde som Welinder talar om kan relateras vad Apéria (2001) säger om de kvalitetsattribut han anser vara av stor vikt då ett företag annars löper risk att uppnå kvalitet i attribut som kunden inte anser vara viktiga. Att i detta fall utforma en invigning med gamla

profiler, snarare än att enbart erbjuda kända namn utan koppling till klubben, skulle enligt denna teori vara positivt för MFF.

När samma diskussion kom på tal hos HIF tog Nilsson upp ett antal intressanta punkter som behandlade olika sätt för HIF att på sikt skapa sig ett starkt varumärke. Med avseende på detta sades bland annat:

”Genom till exempel att bygga en arena, plocka hit en profil, skapa ett bra resultat i allsvenskan som för oss ut i Europa och uppfattas på ett positivt sätt.”

I det första citatet talar Welinder om hur MFF jobbar med att erbjuda ett mervärde i annan form än själva fotbollen. Detta har ju påvisats på flera ställen i intervjun och verkar vara en tydlig del av MFF:s strategi, att vara noga med att erbjuda ett mervärde. Den uppbyggda gemenskapen och delaktigheten är en svårgreppbar faktor men det till trots en väldigt betydelsefull sådan. De båda citaten ovan pekar tillsammans på att klubbarna är införstådda med att faktorer utöver fotbollen är av stor vikt för den upplevda kvaliteten. Båda föreningarna upplever arenorna och bekvämligheterna där som centrala. Men även uttalas den gemenskap en idrott skapar för föreningen och supportrarna samt alla övriga intressenter. Vi får intrycket att detta är mer utvecklat hos MFF än hos HIF. Båda är dock införstådda med vikten av denna tillhörighet. Något som vi också konkretiserat med teorier vid de tidigare analyserande delarna.

Grönroos (2000) betonar vikten av hur kunden erhåller en tjänst samt hur denne upplever denna process. Att känna en samhörighet vid ett besök på en fotbollsmatch skulle understryka denna teori.

Vidare redovisades uppfattningen om den upplevda kvalitets innebörd samt dess betydelse för idrottsklubbar i Sverige. Det är tydligt att den upplevda kvaliteten är starkt sammankopplad med arenan och de tillhörande omständigheter som påverkar själva matchupplevelsen. Den här kopplingen mellan fotbollsmatchen och upplevelserna runtomkring, kan ses likt en ekvation där de båda faktorerna adderas ihop för att ge ett

gemensamt resultat. Dock betonas att fotbollen aldrig kan ersättas av dessa kringfaktorer, utan snarare fungerar som upplevelseförhöjare eller jämviktsskapare. Denna ekvation åskådliggörs med följande uttalande av Welinder:

”Men när du skapar mervärde i form av att du sitter bra, upplever det nära, har nära till toaletter, lätt att komma till i kioskerna så blir du mindre beroende av att du ska få en vettig upplevelse av just det (fotbollsmatchen). Du blir mindre beroende men det ersätter det aldrig. Men du kan tycka att en oavgjord match är okej om du haft en vettig upplevelse runtomkring.”

Nilsson pratade ganska mycket om kärnprodukten fotboll och att den är en färskvara som det centrala och utan att denna är bra blir inte heller den upplevda kvaliteten bra. Däremot tar han upp ett sorts plus/minussystem där upplevelser kring kärnprodukten fotboll kan leda till en ökad positiv upplevelse om laget vinner men även ett förmildrande av den negativa upplevelsen om laget förlorar.

”Även om vi råkar förlora en match så ska man fått en positiv upplevelse, vi spelade en positiv fotboll, jag kände glädje när jag var där, jag fick min korv, det var lätt att få tag i biljetter, jag umgicks på matchen, kan vi förstärka de värderingarna kring eventet har man positiva upplevelser med sig hem”

(Zeithaml, 1988) nämner i sin artikel att den upplevda kvaliteten är mycket viktigt men att det finns svårigheter inom vissa branscher att mäta kvalitet och kunna jämföra denna. Vad som är väldigt specifikt för idrottsverksamheten, i detta fall elitfotbollen i Sverige är att det är fotbollen som är kärnverksamheten. Hur fotbollen egentligen uppmärksammas, om laget vinner, förlorar eller om man spelar bra respektive dåligt är omöjligt att förutse inför en match. Väldigt specifikt för just denna typ av verksamhet är kringprodukterna. I ett vanligt produktproducerande företag finns en kärnprodukt som bör hålla en konstant kvalitet, utöver detta finns ofta tilläggstjänster som kan höja kvaliteten ytterligare.

I vår studie får vi fram att dessa kringtjänster är av väldigt stort värde, det är dessa som kan göra så att även om klubben gör en dålig match, ska publiken kunna lämna arenan med en relativt positiv uppfattning om helheten. Detta i sin tur genererar återbesök och nästa gång vinner man kanske sin match vilket ger en extremt positiv uppfattning om kvaliteten. Föreningarna måste arbeta hårt med att ta reda på vad förutom fotbollen som besökarna tycker är de viktigaste attributen. Nilsson tar upp parkering, korv och kaffe som ett par saker men detta borde gå att utveckla vidare. Det ska inte vara ”jippon” snarare bättre stolar, stolar med värme i et cetera. Det är företeelser som skulle kunna förbättra hela upplevelsen med att se på fotboll.

Nilsson tar upp ett exempel vad gäller upplevd kvalitet och hur denna kan variera. På frågan om vad det egentligen är som HIF säljer svarade Nilsson att kärnprodukten av vad man erbjuder är, och kommer alltid att vara fotboll. Han drar samtidigt liknelsen till underhållningsindustrin:

”Jämför det med underhållningsindustrin. Teaterföreställningen som sådan är ett intressant objekt, har du dessutom intressanta skådespelare så blir det också väldigt intressant. Sätter man upp en bra pjäs, mamma mia till exempel, eller om vi skulle möta Chelsea så drar det extra för att det är en känd företeelse.”

Nilsson talade mycket om kärnprodukten fotboll som en färskvara. Om inte kärnprodukten är bra blir inte den upplevda kvaliteten bra. Vilka är då dessa kringtjänster som HIF erbjuder sina besökare för att göra den upplevda kvaliteten så hög som möjligt vid varje nytt besök på Olympia? Det gäller att arbeta hårt och vara lyhörd för att få en supporter att känna en positiv känsla även efter en förlustmatch. Att konstant kvalitet är omöjligt att ha vid varje nytt besök har vi konstaterat då utgången av matcherna inte är förutsägbar. Nilsson tar upp att det är mycket enkla saker man kan förbättra för att på så vis få besökare att uppskatta HIF mer både i med och motgång.

Att fotbollen är kärnprodukten och hur bra den är påverkar besökarnas stämmer överrens med det Aaker (1991) säger då han uttrycker att man i begreppet upplevd kvalitet bör ta hänsyn till

det avsedda ändamålet. Även om en god korv eller en skön stol kan mildra en dålig prestation på planen kan dessa faktorer, enligt Aakers teorier, aldrig tillfullo överträffa en dålig fotbollsupplevelse då detta är kärnprodukten.

”Det är korven, kaffet toaletterna, lättillgänglighet. Dom här små banala enkla sakerna som vi kan förstärka upplevelsen med.”

Vi bör i detta sammanhang nämna att HIF de senaste åren har haft det jämnaste publiksnittet i hela Allsvenskan (svenskfotboll.se). Att i grund och botten erbjuda besökarna en positiv upplevelse förefaller vara en viktig uppgift för en idrottsklubb. Det är givetvis svårt att tillfredsställa samtliga viljor då vad som åsyftas med god kvalitet skiljer sig från person till person. Men om man jobbar med samtliga faktorer som spelar in i begreppet, ända ner till de enkla sakerna som Nilsson nämner, garanterar klubben sig så gott den kan. På denna punkt har MFF, enligt vad vårt empiriska material påvisat, kommit längre på vägen genom att på ett tydligt sätt även jobbar fokuserat på att skapa den tidigare omtalade gemenskapen och delaktigheten. Att skapa en atmosfär och gemenskap runt fotbollen är även det en stor del i den upplevda kvaliteten för en idrottsförening. Denna faktor går även ihop med de teorier som beskrivits i (Zeithaml, 1988) och (Grönroos, 2000) som vi tidigare presenterat. Grönroos (2000) nämner att vilken form av delaktighet och samhörighet som råder i föreningen även påverkar den upplevda kvaliteten.

4.2.3 Märkeskännedom

Genom våra intervjuer med de båda idrottsföreningarna har vi fått likvärdiga reflektioner runt själva begreppet kännedom. Båda anser att kännedom är en viktig faktor i själva arbetet med varumärkesbyggandet men på ett annat sätt än hos ett traditionellt företag. Eftersom man jobbar relativt lokalt med att locka publik till matcherna så är problemet inte att öka kännedomen om klubben hos allmänheten. Exempelvis kan man anta att de flesta som bor i Helsingborgsområdet känner till fotbollslaget HIF och detsamma gäller för MFF i Malmö.

Vad man däremot jobbar med är en annan aspekt än den traditionella synen på kännedom. Welinder menar att man inom Malmö FF inte aktivt arbetar med märkeskännedom då han hävdar att fokus snarare ligger på vad man är känd för. Detta leder till en kännedom som framgångsrikt går att likna vid märkesassociationer och ger en mer rättvis bild av synen på kännedom hos idrottsföreningar. Med detta arbetar man på relativt lika sätt i de båda föreningarna. Man försöker nå ut till barn i de yngre skolklasserna och låter dem få ett första möte med föreningen. Man har även före detta spelare som åker runt i det geografiska närområdet och besöker mindre föreningar för att göra ett gott intryck samt representera klubben. Alltså, kännedom på det traditionella vis som vi presenterat under vår teoridel jobbar man inte med. Istället arbetar man med kännedom på liknande sätt som med märkesassociationerna.

4.3 Fallbeskrivning – MFF support

MFF Support är den officiella supporterföreningen till Malmö FF. De huvudsakliga aktiviteterna är arrangemangen kring både hemma- och bortamatcher. MFF Support försöker att ha en ständig dialog mellan supportrarna och Malmö FF. Visionen är enligt hemsidan:

”MFF Support ska vara den självklara mötesplatsen för engagerade supportrar, i ett samhälle där Malmö FF är den gemensamma nämnaren.” (mff-familjen.se)

4.3.1 Lojalitet

Intervjun ägde rum på KFUM-huset i Malmö där MFF Supports vice ordförande Mikael Cronqvist svarade på frågorna kring MFFs varumärke. Denna intervju angrep frågan om varumärke från ett annat perspektiv då Mikael representerade supportrarnas åsikter i frågan.

Svaren på våra frågor kretsade således snarare runt en supporters upplevelser på och kring match och vad Malmö FF står för. Vi valde att koncentrera oss på frågor som lätt kunde relateras till just en supporters upplevelser och iakttagelser. Vi inledde intervjun med en diskussion om vad Cronqvist ansåg var viktigt för att besökarna på Malmö FFs matcher skulle känna sig nöjda och därmed återkomma.

Då Cronqvist tidigare hade haft en hel del dåliga erfarenheter med otrevliga ordningsvakter pekade han på känslan av att känna sig välkommen som den viktigaste faktorn för att vilja återbesöka matcherna. Säkerheten var också mycket viktig då småbarnsfamiljer som dels utgör en stor grupp besökare men som även är framtidens besökare på stadion, troligen ser säkerheten som den viktigaste punkten för ett återbesök. Cronqvist påpekade även att bekvämligheter på stadion samt framgångar på planen skulle bidra till att skapa fler antal besökare.

För att få besökare att återkomma match efter match menade Cronqvist att det viktigaste var att skapa en identitet – en MFF-familj. Detta skapas med hjälp av de faktorer som tagits upp, men kan enbart fullbordas av att besökarna på plats förenar sig i denna identitet. Han sammanfattade detta i nedanstående citat.

”När jag går på MFFs matcher ska jag känna att jag är en del av något större, en MFF-familj”

Vidare menade Cronqvist att den nya arenan kan bidra till fler lojala besökare då den kommer utgöra navet av klubbens identitet, samt det faktum att folk drar folk.

Den lojalitet som beskrivs skiljer sig något från den lojalitet som ingår i begreppet brand equity. Den främsta anledningen kan anses vara den definition framför när han beskriver märkeslojalitet som ett mätinstrument på hur sannolikt det är att en kund vill byta märke (Aaker 1991). Cronqvist menar på att det är befängt att överhuvudtaget tänka tanken att byta favoritlag. Detta oavsett hur engagerad man är. Det skulle således bli svårt att applicera den beskrivning av lojalitet som brand equity-begreppet förespråkar. Det spelar alltså mindre roll hur man utövar sitt supporterskap, man kommer inte byta lag, likt en kund kan byta märke.

4.3.2 Märkesassociationer

Vi insåg omgående att en diskussion med en supporter kring olika lags kännetecken och vad man förknippar dem med lätt blir mycket subjektiv och färgas av klubbtilhörigheten. Dock blir det i sammanhanget inte mindre intressant då supportrar får anses vara representanter för klubben utanför plan och deras åsikter påverkar i allra högsta grad många av de karakteristiska dragen för en förening. Det ord Cronqvist använde överlägset flest gånger under vår intervju var *identitet*, detta var ingen slump då han menade att navet i ett framgångsrikt supporterskap låg i att känna en stark identitet och samhörighet med andra likasinnade.

”Att ha en identitet är livsviktigt, utan den är det ingen skillnad mellan oss och Gefle IF”

Att känna en identitet och samhörighet under ett varumärke såsom Malmö FF anser vi mycket väl kan appliceras på begreppet brand community. De som aktivt följer klubben stämmer in på samtliga delar av begreppet community. Detta innefattar att man är medveten om sin tillhörighet, vilket ett medlemskap kan skapa. Detta kan leda till en positiv spiral då fler människor kan samlas i samma brand community och således bli sammansvetsade under samma märke. Dessa kan därefter bidra med starkare märkesassociationer allteftersom de ökar i antal. Aaker (1991) hävdar nämligen att märkesassociationers styrka är beroende av antalet människor med erfarenheter kopplade till märket.

Vi frågade även vad Cronqvist förknippade med Malmö FF i hopp om ett långt och givande svar, men fick dock nöja oss med det korta och koncisa svaret:

”Världens vackraste klubb.”

Återigen blev vi påmind om det faktum att en supporter inte svarar på samma sätt som en marknadschef. Detta kan vi dock härleda till det Cronqvist tidigare sa om identitet och samhörighet. Om man känner en tillhörighet är det detta man bör förknippa med Malmö FF. Andra supportrar hade troligen svarat det samma om sin klubb. Intressant i sammanhanget är att Cronqvist snabbt konstaterade gällande andra lags supportrar och den samhörighet den kan tänkas känna, att detta ofta bara är myter.

”Helsingborg odlar år efter år sin myt om att vara Skånes stolthet...”

Att just Helsingborgs IF nämns i detta sammanhang är ingen slump då det genom åren har skapats en stark rivalitet mellan klubbarna och deras supportrar. Denna rivalitet kan relateras till de ritualer som i brand community-begreppet beskrivs som viktiga för att skapa en känsla av samhörighet för en grupps medlemmar (Weber 1978). Rivalitet är även något som kan definiera supportrarna som grupp och skilja dem från andra lags supportrar.

Cronqvist verkar samtidigt medveten om att bilden av klubben kan påverkas av supportrarnas värderingar och handlingar. Han menar att om MFFs supportrar kan visa upp en positiv läktarkultur sprids detta vidare och bygger på bilden av MFF som en trevlig klubb med positiva supportrar. Det motsatta gäller självklart om supportrarna till föreningen ständigt på, framförallt bortamatcher, dricker och bråkar med motståndarna.

Enligt Aakers (1991) teorier kring märkesassociationer kan dessa sammanfatta olika fakta och specifikationer som annars hade varit både dyrt och tidskrävande för företagen att få fram. Att en klubb och dess supportrar förknippas med en positiv stämning betyder således mycket för intresset kring klubben. Att få bekräftat av vänner och bekanta att ett lags matcher är säkra att beskåda borde, enligt vad Cronqvist berättar, således betyda mer än att kontrollera antalet våldsbrott och dylikt vid matcherna.

4.3.3 Upplevd kvalitet

I diskussionen kring den upplevda kvaliteten fick vi ungefär samma svar som vid frågorna kring lojaliteten. Dock med skillnaden att lite större begrepp såsom identitet inte tog någon plats här då den upplevda kvaliteten endast tar sin form när man går hem från en match. Då hävdade Cronqvist att bekvämligheten, säkerheten och känslan av att känna sig välkommen var viktigare. Gällande den upplevda kvaliteten skedde en i det närmaste naturlig övergång till en diskussion kring den nya arenan. Här hävdar Cronqvist att kunder som tidigare inte fått sina krav tillgodosedda nu kan känna sig nöjda efter match.

”Även om jag aldrig i mitt liv kommer sätta foten i en vip-loge förstår jag hur viktigt det är att de som har pengar och vill satsa, ska kunna göra detta och få något tillbaka i form av en bekväm loge”

Cronqvist menade att den upplevda kvaliteten kan härledas till friheten att få välja. Som citatet ovan visar menar Cronqvist att människor som vill satsa pengar ska få något i utbyte, på samma sätt menar Cronqvist att de som vill stå upp och mer aktivt stötta laget på plan ska få göra detta.

Den upplevda kvaliteten bedöms, enligt Aaker, efter produkten eller tjänstens avsedda ändamål (Aaker 1991). Då Swedbank stadion i olika medier beskrivits med diverse superlativ kombinerat med det faktum att flera personer i Malmö FFs ledning tydligt markerat den ypperliga service som denna stadion kommer kunna erbjuda borde detta skapa höga förväntningar. Dock kommer stadion mycket troligt jämföras med den 50 år gamla Malmö Stadion vilket kan bidra till en mycket positivt upplevd kvalitet. Med den nya stadion kommer med allra största sannolikhet högre krav om service och valfrihet. Om dessa krav inte uppfylls finns en överhängande risk att besökare i framtiden inte längre kommer tycka att besöket är värt pengarna.

4.3.4 Märkeskännedom

I diskussionen kring märkeskännedom fick vi intrycket att Cronqvist kände att det fanns mycket jobb kvar inom detta område. Bland annat kom det fram att MFF support inte har någon informationsspridning till icke medlemmar. Om man vill få information om MFF support får man helt enkelt själv besöka deras hemsida. Cronqvist ansåg att MFF kunde bli bättre i deras informationsspridning, dock med tillägget att det alltid kan bli bättre. Cronqvist ansåg att det bästa sättet att knyta till sig fler supportrar var att låta folk lära sig om Malmö FF redan i ung ålder. Det är nämligen då man bestämmer sig för vilket lag man börjar heja på. Cronqvist påpekade vikten av att låta barnen komma i kontakt med Malmö FF tidigt för även om de inte blev frekventa besökare kommer de troligen alltid att heja på laget livet ut och förhoppningsvis att besöka en match då och då vilket i slutändan kan göra stor skillnad för klubben.

”Det är redan i lågstadieåldern som man börjar hålla på ett lag, då är det viktigt att vara med från början, ha spelare ute i skolorna och så vidare. Om man blir MFF Supporter när man är 8 så är man det livet ut vare sig man är aktiv eller ej”

Enligt brand equity modellen kan märkeskännedom beskrivas som förmågan av en potentiell köpare att påminna sig om att ett märke tillhör en given märkeskategori (Aaker 1991). För att öka märkeskännedomen om MFF kan således det Cronqvist sade vara en god idé. Det viktigaste är inte att enbart exponera ett märke, utan även förmedla vad märket innehar för egenskaper samt i vilken produktkategori det befinner sig i. Att låta spelare besöka skolor där barnen tydligt får lära sig vad MFF bedriver för verksamhet kan således vara ett bra sätt för skolungdomar att få en första kontakt med klubben. Cronqvist nämnde aldrig vad som bör göras för att öka kännedomen bland äldre. Detta tolkar vi som att Cronqvist, liksom Welinder påpekade, att de som i vuxen ålder inte känner till MFF är inte del av klubbens målgrupp.

5. Slutdiskussion

Vårt empiriska material har visat på en brist i applicerbarheten på brand equity i elitiddrottsföreningar. Begreppet, i sin nuvarande form, anser vi inte vara tillräckligt då specifika delar inte till fullo beskriver de särskilda förhållande som råder för idrottsföreningarna. Vi anser dessutom att vissa aspekter utelämnats helt.

Beträffande märkeslojalitet finner vi att den tidigare forskning som finns visar på en pyramid där lojaliten är indelad efter hur stark lojaliteten är, vilket vi anser inte räcker till i vår studie. Vi känner därför att ett tillägg av två ytterligare steg på denna lojalitetspyramid hade bidragit till en tydligare bild av lojalitetsfördelningen i en idrottskultur. Medlemmar innehar alla de attribut som en committed buyer besitter, dock med det tillägget att en medlem även aktivt vill och kan göra sin röst hörd. Medlemmarna är dessutom alltid ägarna i en medlemsförening. I vår lojalitetspyramid anser vi att den starkaste graden av lojalitet benämner vi som ikon. Detta är en ytterst liten grupp supportrar som är beredda att sätta klubben framför i stort sett allt annat i deras liv. Ett annat kännetecken är att dessa även är beredda att sätta sig själv i positionen som inofficiell representant för klubben. Det kanske tydligaste exemplet på en ikon är "Lasse" i blådårar, filmerna om supportrar till MFF.

Detta förklarar Fournier (1998) på ett bra sätt i sin teori genom att belysa förhållandet mellan idrottsföreningar och supportrar som en relation. En relation som kräver ömsesidig delaktighet och engagemang. För att förtydliga denna komplexa samverkan anser vi att Vargo och Lusch (2004) teorier kring consumer agencies på ett bra sätt beskriver denna samproduktion som även Muniz & O'Guinn (2001) redogör för i sin artikel om brand communities. Författarna menar att förhållandet mellan varumärket och konsumenterna inte längre endast går ut på produktutbyte. Snarare är relationen mellan varumärke och konsument mer betydelsefull än tidigare. Detta erbjudna mervärde utgörs, i de föreningar vi studerat, av en samproduktion där flera aktörer tillsammans skapar klubbens identitet.

Aaker (1991) och Kellers (1993) teorier kring märkesassociationer finner vi svåra att överföra på idrottsföreningar likt de vi studerat. Detta förklaras genom att de inte belyser samtliga

punkter i den mångfaceterade idrottskulturen. Likt de punkter vi tagit upp kring märkeslojalitet är även de märkesassociationer en idrottsförening strävar efter att projicera utåt förknippade med teorierna kring agencies och brand communities. Idrottsföreningar önskar att personer ska identifiera sig med de associationer man har med föreningen. Denna känsla av tillhörighet kan, enligt (Fournier 1998), tillföra mening och struktur i konsumentens liv. Detta överrensstämmer med det empiriska material vi förfogar över. Enligt vad vi funnit utifrån det material vi studerat är en av de stora skillnaderna mellan märkesassociationer i företag och idrottsföreningar det faktum att företagen har fler verktyg för att själva påverka dessa associationer. I idrottsföreningar är det således supportrarna som i mycket större utsträckning bidrar till den bild idrottsföreningen förmedlar.

Vi har funnit att tillgången av lyskraftiga profiler i en klubb kan appliceras genom McCrackens (1989) teorier kring celebrity endorsement. Där åskådliggör McCracken, genom sin meaning transfer model, hur profilen tar med sig de associationer han förknippas med till det varumärket han representerar. Denna bild bekräftades genom uttalanden kring Henrik Larsson från HIF. I den svenska idrottsvärlden kan denna roll dock fyllas på andra sätt såsom att en framgångsrik egen produkt kan förmedla klubbens värden. Detta förtydligar Per Welinder i sina uttalanden kring vilka sånger som sjungs mest under matcherna.

Det är tydligt att den upplevda kvaliteten är starkt sammankopplad med arenan och de tillhörande faktorer som påverkar själva matchupplevelsen. Denna koppling mellan själva fotbollsmatchen och upplevelserna runtomkring kan ses likt en ekvation där de båda faktorerna adderas ihop för att ge ett gemensamt resultat. Dock betonas att fotbollen aldrig kan ersättas av dessa kringfaktorer, utan snarare fungerar de som upplevelseförhöjare eller jämviktsskapare. En skillnad mellan företag och idrottsföreningar är att de sistnämnda inte kan påverka sin kärnprodukt i samma utsträckning som ett företag. Per Welinder menar att man i detta fall kan separera sitt varumärkesbyggande från kärnprodukten fotboll då man inte kan påverka resultaten på plan. Brand equity beskriver den upplevda kvaliteten i relation till det avsedda ändamålet. Våra intervjuer indikerar på att detta samband även är aktuellt i en idrottsförening. Cronqvist nämner i detta avseende den nya stadion som både en möjlighet och en risk då kvaliteten bör uppfylla de krav och beskrivningar som finns. Den upplevda kvaliteten i brand equity är således, enligt vad vi erfar, väl applicerbar på idrottsföreningar.

Vårt material visar tydliga skillnader i synen på märkeskänedom mellan företag och idrottsföreningar. Istället för att arbeta med att öka sin kännedom fokuserar idrottsföreningar på vad man är känd för. Märkeskänedom tenderar därför att sammankopplas med arbetet kring märkesassociationer. Då idrottsföreningar inte lägger stor vikt vid det specifika arbetet kring märkeskänedom, är inte denna del av brand equity överförbar inom idrottsvärlden.

Sammanfattningsvis har vi funnit att den rådande brand equity modellen ej är applicerbar på idrottsklubbers varumärkesbyggande. Vi har på grund av detta själva tagit fram vår egen version av denna modell som vi finner representerar den rådande kulturen för idrottsföreningar i Sverige på ett bättre sätt. Vårt bidrag till den tidigare forskningen i form av vår framtagna *Sport's Brand Equity*-modell har vi valt att redovisa i vår följande slutsats.

6. Slutsats

Då den tidigare modellen enligt vårt empiriska material har bevisats inte vara applicerbar på idrottsföreningars varumärkesbyggande, har vi valt att producera vår egen modell som vi finner bättre representerar denna situation. Vi har ersatt de flesta av de tidigare huvudbegrepp vi inte fann representativa samt bevarat de vi ansåg lämpliga. Som bilden nedan visar fanns det tidigare fyra tydliga grundbegrepp vilka tydligt hanterade olika specifika områden inom varumärkesbyggandet. I vår uppsatsanalys fann vi att dessa begrepp överlappade varandra när

de överfördes till idrottsföreningar då omständigheterna var annorlunda. Vi har på grund av detta förändrat den tidigare uppdelningen samt ersatt de tidigare begreppen med bättre lämpade formuleringar. Baserad på vårt empiriska material och analys har vår sports brand equity modell fått följande utformning:

Passion. Representerar den tidigare delen av märkeslojalitet som beskrev hur lojal en konsument är. För att gradera denna passion presenterar vi här vår nyutvecklade *Passionspyramid* för att tydligare gradera graden av passion olika supportrar känner för sin förening. Nedan visas passionspyramiden med de två ytterligare nivåerna medlem samt ikon. Vidare har den, enligt lojalitetspyramiden, minst lojala kategorin switchers tagits bort då vårt empiriska material tydligt visar att supportrar inte besitter någon benägenhet att byta lag.



Samproduktion. Representerar den del av de tidigare begreppen märkeslojalitet och märkesassociationer som överlappades idrottsföreningar och syftar till den gemensamt skapade identiteten. Begrepp används för att belysa och undersöka hur väl samtliga medbestämmande aktörer fungerar tillsammans.

Identifikation. Under identifikation ingår de tidigare delarna av märkesassociationer och märkeskännedom som behandlar vad idrottsföreningen är känd för, samt de övriga associationer som sammankopplas till föreningen och hur väl supportrarna, blivande eller nuvarande, identifierar sig med varumärket.

Upplevd kvalitet. Den upplevda kvaliteten har vi valt att, utifrån den tidigare brand equity-modellen behålla i sitt befintliga utförande. Vi anser denna del vara överförbar och fungerande även vid varumärkesbyggandet för idrottsföreningar. Den upplevda kvaliteten syftar alltså till de faktorer kring fotbollen såsom arena, sittplatser vilka vi tidigare behandlat i vår analys.

7. Vidare forskning

Med vår nya modell öppnar vi upp för vidare forskning inom ämnet där det finns möjlighet för andra forskare att testa vår teori, om den verkligen stämmer, eller om den kräver ytterligare tillägg och ändringar innan den är fulländad.

Vi har valt att begränsa oss till en studie av två fotbollsklubbar varpå vidare forskning skulle kunna jämföra dessa med en förening från någon annan typ av idrottsverksamhet. Fler intervjuer och en bredare undersökning än vad vi har haft möjlighet att göra, skulle innebära en större prövning av modellen och således öka trovärdigheten ytterligare. Speciellt under rubriken samproduktion finns det möjlighet att utforska tydligare och försöka finna exakta samband på hur till exempel idrottsföreningar integrerar med sina supporterföreningar på bästa möjliga sätt.

8. Källförteckning

Aaker, David A, (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press

Anselmsson, Johan, et al, (2006) *Ett kundbaserat varumärkeskapitalindex för konsumentförpackade livsmedel*. Lund International Food Studies

Apéria, Tony, (2001) *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet

Berman, Marshall (1988), *The Experience of Modernity*, New York: Penguin Books.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber upplaga 1.1

Eriksson Torsten, Lars & Wiedersheim-Paul, Finn (2001). *Att utreda forska och rapportera*, 7 upplagan Liber ekonomi

Grönroos, Christian, (2000) *Service Management and Marketing: A customer relationship Management approach*. 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Kapferer, Jean-Noël, (2008) *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, London: Kogan Page

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund Andra upplagan.

Seymour T. Daniel (1992) *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, Översättning IHM Förlag AB Göteborg.

Solomon, Michael, et al (2006) *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Pearson Education, Tredje upplagan, 2006

Svenning, Conny (1997) *Metodboken*, andra upplagan, Lorentz förlag

8.1 E-tidskrifter

Anderson, John R. (1983), *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Bender, Thomas (1978), *Community and Social Change in America*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Fournier, Susan (1998), *Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research*, The journal of consumer research Vol 24 pp 343-373.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994), *Competing Paradigms in Qualitative Research*, I N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research* (Thousand Oaks, Calif.:Sage).

Keller Lane, Kevin (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", i *Journal of Marketing*, vol. 57, s. 1-22

Sudhaman, Arun (2007) *Man U gears up for Asia growth*. Media. Hong Kong: 27 juli, s. 2

McCracken, G (1989). *Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the endorsement process*. *Journal of Consumer Research*. Vol 16, s. 310-321

Muniz JR, Albert M & O'Guinn, Thomas C, *Brand community*, *Journal of Consumer Research Inc*, vol 27, mars 2001. s. 412-432

Lassar, Walfried, et al.: *Measuring customer-based brand equity*. *Journal of Consumer Marketing*, 1995, Vol. 12, No. 4, p11-19

Hans H. Bauer, Nicola E. Sauer, Philipp Schmitt (2005) *Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams*. *European journal of marketing*, Emerald Group Publishing Limited

Mason, J. (1996), *Qualitative Researching*, London Sage.

Lincoln, Y,S. & Guba, E, (1985) *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Calif.: Sage.

Zeithaml, Valarie (1988), *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of the Evidence*, *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22.

Washburn, Judith H. & Plank, Richard E, (2002) *Measuring Brand Equity: An Evaluation of Consumer-Based Brand Equity Scale*. *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 10 Issue 1, p 46- 61

Weber, Max (1978), *Economy and Society*, University of California Press

Wipperfürth, Alex (2005) *Brand Hijack: Marketing Without Marketing*.
New York: Portfolio

8.2 Elektroniska källor

aik.se (09-04-13)

http://www.aik.se/fotboll/aikindex.html?fotboll/ab/fb_ab_stamma060330_kallelse.html

di.se (09-05-27)

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FO%3DRSS%26ArticleId%3D2009%255C01%255C07%255C318348>

forbes.com (09-04-14)

http://www.forbes.com/2007/09/26/sports-brands-teams-biz-sports_cz_mo_0927sportsbrands.html

hif.se (09-04-30)

www.hif.se

lego.com (09-05-19)

<http://www.lego.com>

mff.se (09-04-30)

www.mff.se

mff-familjen.se (09-04-30)

<http://www.mff-familjen.se/mff-support/mff-support-2/>

rf.se (09-05-27)

http://www.rf.se/ImageVault/Images/conversionFormatType_WebSafe/id_1256/ImageVaultHändler.aspx

svenskelitfotboll.se (09-05-27)

http://www.svenskelitfotboll.se/sefaktuellt/2009/fotbollsvärlden_april.htm

unicef.se (09-05-27)

<http://www.unicef.se/nyheter/2006/09/20/fc-barcelona-stodjer-unicef>

xs4all.nl (09-04-14)

<http://www.xs4all.nl/~kassiesa/bert/uefa/data/method4/crank2009.html>

8.3 Bilder

http://hif2008.files.wordpress.com/2008/05/1163267297_hif11.jpg (09-05-28)

<http://www.buf.kristianstad.se/rg/Elev/sebastian/L%C3%A4nkar/mff.jpg> (09-05-28)

Bild 1

Aaker, David A (1991) *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*.
Free Press

Bild 2

Aaker, David A (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*.
Free Press

Bild 3

Aaker, David A (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*.
Free Press

8.4 Filmer

Blådarar-Om kärleken till ett fotbollslag (1998) Fredrik Gertten, Magnus Gertten och Stefan Berg, Westman & Gertten AB, Sveriges Television AB

9. Bilagor

9.1 Intervjumall Malmö FF, Helsingborgs IF

1. Hur ser ni på skillnader i marknadsföringsarbetet vad gäller er som idrottsförening jämfört med ett vanligt börsnoterat bolag?
2. I er kommunikation, vad anser ni vara viktigt där och hur klubben i sig uppfattas av utomstående?
3. Hur arbetar ni för att skapa mervärde för era besökare under och/eller kring match?
4. Hur tror ni att supportrar/fans påverkar ert varumärke?
5. Hur tror ni att spelare påverkar ert varumärke? (gärna exempel)
6. Vad vill ni att människor ska förknippa er klubb med?
7. Vad är er ambition för byggandet av ert långsiktiga varumärke?

9.2 Intervjumall MFF Support

1. Hur är dialogen mellan er och MFF?
2. Vad gör ni för att sprida kunskap om MFF?
3. Kan ni eller MFF göra mer för att öka kännedomen om klubben?
4. Anser du att det finns stora skillnader mellan bilden av olika lag i allsvenskan? Är det viktigt att differentiera sig?
5. Vad är de viktigaste punkterna för att dels få fler folk att gå på matcherna men även att skapa en lojalitet hos de nya besökarna?
6. Vad tror du den nya arenan kommer bidra till på lite längre sikt?
7. Vad är viktigt som åskådare vid MFFs matcher för en bra helhetsupplevelse (utöver resultatet)