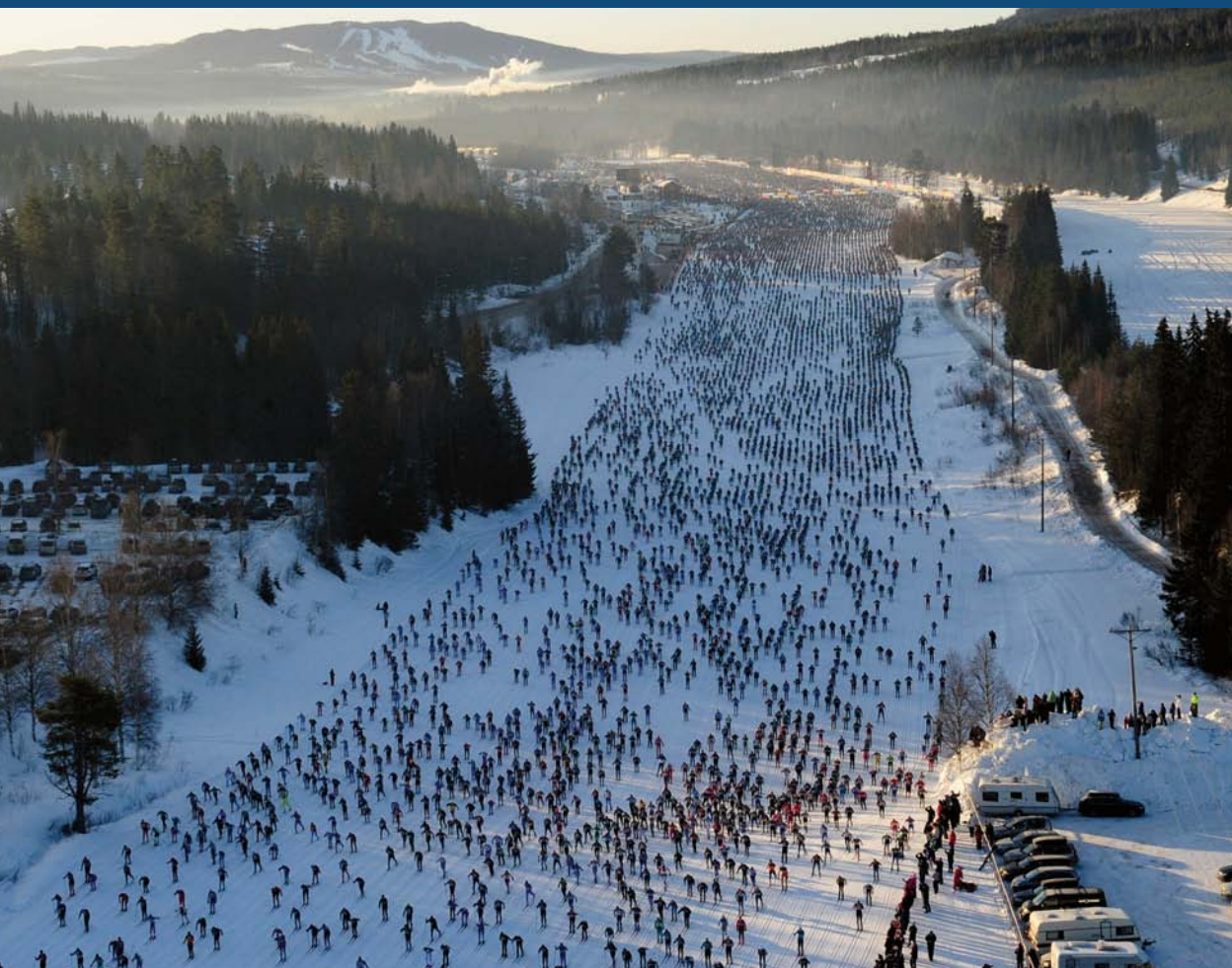


Vasaloppet – Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder

En studie om kommersialisering och professionalisering

Joacim Larsson von Garaguly



Vasaloppet – Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder

Denna avhandling handlar om hur en ideell förening, Vasaloppet, har kommersialiserat och professionaliserat sin verksamhet. Det är en berättelse långt ifrån resultatlistor och Vasaloppssegrare. Fokus ligger i stället på det som ägt rum bakom kulisserna, dvs. det skeende och de organisatoriska processer som möjliggjort att denna, från början traditionella skidtävling, har kunnat utvecklas till ett stort kommersiellt evenemang. Det är en omfattande förändringsprocess som pågått över decennier och som skett i interaktion med många aktörer, inte minst med sponsorer.

Huvudtemat är den så kallade institutionella pluralismen, dvs. att en organisation kan behöva verka inom flera organisatoriska fält och därför anpassa sig till skilda, delvis oförenliga institutionella logiker. Detta krävs för att organisationen ska överensstämma med de olika institutionella tryck som respektive fält ger uttryck för. Organisationen behöver vara en legitim aktör i flera fält.

Nya institutionella idéer för hur evenemang som Vasaloppet ska bedrivas professionellt och affärsmässigt har inkorporerats i Vasaloppets utveckling. Balansen mellan de olika fälten har kraftigt omfördelats. Det har inneburit att de grundläggande institutionella idéerna har utmanats, dock utan att förkastas.

Avhandlingen visar hur en ideell förening över tid brottats med att hantera, skapa och vidmakthålla legitimitet i förhållande till två motstridiga logiker – den ideella och den kommersiella. Det har varit en innehållsrik och krävande balansgång inom ett smalt och föränderligt skärningsfält.

Vasaloppet – Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder

En studie om kommersialisering
och professionalisering

Joacim Larsson von Garaguly

Akademisk avhandling

som för avläggande av ekonomie doktorsexamen

vid Handelshögskolan i Stockholm

framläggs för offentlig granskning

tisdagen den 7 juni 2016, kl 10.15

i Terrassrummet, Handelshögskolan, Holländargatan 32, Stockholm



Vasaloppet – Resan från
skidtävling och skidlöpare
till produkter och kunder

En studie om kommersialisering
och professionalisering

Vasaloppet – Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder

En studie om kommersialisering
och professionalisering

Joacim Larsson von Garaguly





Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen framlagd
vid Handelshögskolan i Stockholm 2016

Vasaloppet – Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter
och kunder. En studie om kommersialisering och professionalisering

© SSE och författaren, 2016

ISBN 978-91-7258-989-6 (tryckt)

ISBN 978-91-7258-990-2 (pdf)

Omslagsfoto:

© Vasaloppet, 2012

Tryckeri:

Ineko, Göteborg, 2016

Nyckelord:

Vasaloppet, kommersialisering, professionalisering, förändringsprocess, ide-
ell sektor, idrottsförening, sponsring, legitimitet, organisationsfält, institut-
ionell teori, institutionell logik, präglingskrafter, hybridorganisationer,
ambidexterity, kombinatorisk sektor

*Till
Anna, Morris och Pixie*

Företal

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Institutionen för marknadsföring och strategi vid Handelshögskolan i Stockholm.

Arbetet läggs fram som en doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm. Som brukligt är har författaren haft full frihet att självständigt utforma och presentera sitt forskningsprojekt.

Göran Lindqvist

Director of Research
Stockholm School of Economics

Richard Wahlund

Professor och chef för Institutionen
för marknadsföring och strategi

Författarens tack

Vid doktorernas tacktal på Handelshögskolans promovering 2003 liknade Ulrika Tillberg avhandlingsprojektet vid att åka Vasaloppet och framhöll att båda uppdragen är tvivelaktiga och tämligen galna projekt. Vad kan då vara än värre? Jo, möjligen, att kombinera de två galna projekten och välja att skriva sin avhandling om Vasaloppet!

Varje timme i det nio mil långa spåret från start till mål kan likställas med ett år i ett avhandlingsprojekt. Vid starten i Berga By, strax utanför Sälen, är det stressigt, trångt och åkarna slåss om utrymme i spåret. Men samtidigt är alla peppade och förväntansfulla – i likhet med starten på ett avhandlingsprojekt. När du sedan påbörjat resan kommer direkt den fruktade startbacken och helt plötsligt blir det bara uppför och riktigt jobbigt. Nu har det förflutit en timme i skidspåret, det vill säga ett år i avhandlingsarbetet. Så fortsätter det. Omväxlande uppför och – mer sällan – nerför. Precis som Ulrika Tillberg så klokt uttryckte det förbannar du dig själv och du undrar om det någonsin ska ta slut. Nu har du kommit till Risberg. Kvar är det drygt fem mil.

Men sen blir det lite lättare – bitarna börjar falla på plats och du finner din plats i spåret. Du känner att det är bra glid och tror nästan att du är framme i Mora. Men då kommer Lundbäcksbackarna – av många betraktat som den värsta delen i hela Vasaloppet. Du närmar dig då Oxberg och har tre mil kvar till den hägrande målgången i Mora. Ny energi måste till för att komma över krönet. Samtidigt har du det fruktade repet att ta hänsyn till. Du vill inte bli borttagen ur loppet och tvingas bryta. Många gånger i mitt avhandlingsarbete har jag trott mig se detta rep. Efter Oxberg är det ganska enkel skidåkning – problemet då är att man är så trött så det blir tungt ändå. Precis som slutfasen av ett avhandlingsarbete.

För mig har det varit en lång och mödosam resa – men samtidigt en fantastisk resa. När jag nu nästan passerat mållinjen kan jag se tillbaka på en oerhört lärorik utmaning. Vilket äventyr och kraftprov det varit!

I Vasaloppet befinner du dig ensam på dina skidor – på samma sätt som man långa stunder är ensam i sitt avhandlingsarbete. Men du är inte ensam i spåret. I ett avhandlingsarbete är du inte heller helt ensam – det finns många som ligger bakom att man till slut når målgången.

Ett särskilt varmt tack ska riktas till min huvudhandledare Björn Axelson. Det var Björn som gjorde att jag fick möjlighet att genomföra denna resa. Utan ditt stöd och din förmåga att se en underliggande potential i mitt manus hade denna avhandling aldrig blivit slutförd. Dina förbättringsförslag har varit ovärderliga. Tack Björn! Min andra handledare, Jörgen Elbe, har under hela processen varit uppmuntrande och alltid tagit sig tid att lyssna på mina tankar. Du är även den som ”tvingats” läsa alldeles för många av mina olika utkast och kommit med många kloka tankar. Tack Jörgen!

Jag vill också tacka alla vid Handelshögskolan som under min forskningsprocess läst och kommit med synpunkter. Hans Kjellberg som var opponent på slutseminariet. Det var när Hans då på ett tydligt sätt illustrerade att jag inte riktigt hade nått till målgången i Mora, men väl till den sista kontrollen Eldris, som jag verkligen insåg att jag faktiskt skulle komma i mål. Tack Hans för dina insiktsfulla kommentarer och skarpa förbättringsförslag.

Per Andersson som varit en god läsare och stöttande i mitt projekt. Martin Carlsson-Wall bidrog med detaljerad insikt i litteraturen om institutionell logik. Daniel Tolstoy tog sig tid och läste mitt manus i ett kritiskt skede och gav förslag på hur jag skulle kunna lyfta fram begreppet och företeelsen imprints i min studie. Andreas Werr bidrog med god analys av mitt manuskript och betonade den potential som fanns i litteraturen om hybridorganisationer. Filip Wijkström medverkade i vad som visade sig vara ett relativt tidigt skede av processen och kom med synpunkter och förslag på angreppssätt som jag inte då insåg hur värdefulla de var.

Jag vill även tacka alla lärare som jag haft förmånen att träffa på olika kurser vid Handelshögskolan. Särskilt vill jag nämna Udo Zander och Jan Eklöv som skapade förutsättningar för mig att ta del av deras kurser utanför ordinarie kursperioder.

Sten Söderman och Bill Sund vid Stockholms universitet har också varit viktiga inte minst då de bidragit med goda förslag på litteratur inom området Sport Management.

Ett stort tack till alla personer vid Högskolan Dalarna som stöttat mig under dessa år och gjort det praktiskt möjligt att genomföra detta projekt. Särskilt vill jag tacka mina kollegor Sara Otterskog och Victoria Kihlström. Sara som på många sätt ställt upp och varit en insiktsfull läsare samt gott sällskap vid ett Vasalopp. Victoria som jag flera gånger utsatt för mina idéer innan dessa ens fanns på papperet – och mötts av hennes klarsynta kritik som tvingat mig att tänka om. Dessutom vill jag tacka Inge Karlsson vid Högskolan Dalarnas bibliotek som många gånger hjälpt mig med litteratur.

Denna avhandling hade aldrig kunnat genomföras utan alla personer som på något sätt har eller har haft anknytning till Vasaloppet. Ni är alldeles för många att nämnas vid namn, men ett särskilt tack riktas till Bo Johansson som öppnade många dörrar för mig. Mats Budh och Rolf Hammar som varit ovärderliga informationskällor. Ulf Hållmarker och Mats Rylander som i slutfasen kom med goda kommentarer på mitt manus.

Jag vill tacka mina föräldrar för deras outtröttliga stöd och för att en gång i tiden uppmuntrat mig att börja studera.

Störst tack dock till min fantastiska fru Anna och mina underbara barn Morris och Pixie. Anna är den som alltid stått bakom mig och utan dig skulle jag inte ens stått mig på startfältet. Du är även den som på nära håll fått uppleva baksidan av ett avhandlingsarbete – en baksida som inte är lätt. Jag är dig evigt tacksam för den förebild du är för mig och för all uppmuntran.

Falun, 25 april, 2016

Joacim Larsson von Garaguly

Översikt

Prolog.....	xiii
Kapitel 1 Inledning.....	1
Kapitel 2 Samhällsförändringar och nya spelregler för den ideella sektorn och idrottsrörelsen	11
Kapitel 3 Ett institutionellt perspektiv.....	39
Kapitel 4 Sammanfattning av teoretiska utgångspunkter och analytiska förutsättningar	65
Kapitel 5 Metod	79
Kapitel 6 Vasaloppet.....	103
Kapitel 7 Analys	219
Kapitel 8 Avslutande diskussion.....	255
Epilog	283
Källförteckning.....	285
Summary in English.....	303

Prolog

Det finns många sätt att beskriva hur mitt valda avhandlingsområde har tillkommit och utvecklats. De som inte känner mig skulle nog gissa på att det måste handla om ett genuint längdskidåkningsintresse. Detta har dock inte varit någon viktig orsak. Vasaloppet, som fenomen, ger många andra goda anledningar till ett fördjupat studium. Jag återkommer strax till det.

Strukturen på denna avhandling följer närmast en logisk deduktiv ansats där det ena steget följer efter det andra på ett strukturerat sätt. Men min process har inte följt några rätta linjer. Det har varit ett krokigt spår, där såväl forskningsfrågan som det teoretiska angreppssättet utsatts för prövningar och ändringar. Den första kontakten med Vasaloppet ägde rum redan innan detta avhandlingsarbete påbörjades och har sitt ursprung i att jag blev ombedd att starta en kurs inom sponsringsområdet för Sport Managementprogrammet vid Högskolan Dalarna. Området var då nytt för mig, men jag blev tidigt fascinerad av detta fält. Jag tror att fascinationen grundade sig i att aktörerna inte var de som vanligen framträder i företagsstudier och inom ämnet företagsekonomi. På ena sidan fanns ideella föreningar eller till och med individer som utan ekonomisk ersättning medverkade till att projekten kunde fungera och på den andra sidan fanns de mer traditionella företagen. Många företag medverkade som sponsorer, ofta i mycket varierade roller. Det fanns med andra ord många sätt att verka i rollen som sponsor. Litteraturen inom sponsringsområdet var då, våren 2004, förhållandevis ringa. Det fanns en del internationella studier, men i jämförelse med andra forskningsområden framstod det som mycket begränsat. I samband med sponsringskursens genomförande förde en student fram idén att bjuda in en föreläsare som hade stor erfarenhet av sponsring. Studenten var Bo Johansson, som under många år varit hängiven längdskidåkare och på olika sätt involverad i Vasaloppet, bland

annat som tävlingsledare. Gästföreläsaren som kom på besök var Mats Budh, verkställande direktör för Vasaloppet sedan tidigt 1990-tal.

När jag något år senare påbörjade mina forskarstudier vid Handelshögskolan i Stockholm var jag knuten till ett forskningsprojekt om inköp. Det teoretiska perspektiv som jag från början hade var de köpar- och säljarrelationer som uppmärksammats och utvecklats av IMP-gruppen (Industrial Marketing and Purchasing Group) (jfr Axelsson & Easton, 1992; Håkansson, 1982). Eftersom jag blivit allt mer engagerad i Sport Managementutbildningen och fortsatt med undervisning inom sponsring och andra relaterade områden växte idén fram att genomföra en studie där sponsring betraktas som en inköpsfråga, som ett sätt att anskaffa resurser. Ett nätverksperspektiv baserat på IMP-traditionen, kopplat till sponsringsfältet, föreföll vara ett fruktbart sätt att studera sponsring som företeelse. Därigenom kunde betydelsen av relationerna mellan aktörer – sponsor och sponsrad, relationernas kontext och interaktionen mellan aktörerna ge lämpliga teoretiska verktyg. Det skulle kunna spegla och bidra till att på ett systematiskt sätt analysera den stora variation i sponsorsrelationer som jag sett. Inköpskopplingen hänförde sig till att den traditionella ekonomiska synen på utbyten fokuserar på att materiella eller immateriella nyttigheter, eller produkter, byter ägare på en marknad och oftast är finansiella medel utbytesmedium. En förening däremot kan anskaffa resurser utan att använda de mer traditionella formerna, framför allt då utbytesmedlet är av ett annat slag än det renodlade monetära.

I och med att jag hade en etablerad relation med Vasaloppet, i kombination med att denna verksamhets på många sätt banbrytande sponsringsarbete, föll det sig naturligt att inrikta studierna på denna förening och deras evenemang. Jag kom ganska omgående att påbörja en viss datainsamling kring Vasaloppets samarbete med sponsorer.

Flera parallella iakttagelser, vissa redan under förstudierna av Vasaloppet, medförde dock att en ny forskningsfråga började utkristallisera sig. En återkommande aspekt i den initiala kontakt som jag hade med respondenter med anknytning till Vasaloppet, visade att det var andra saker som var minst lika viktiga, eller viktigare än deras sponsorer. Det handlade om sådana delar som skidspår och snötillverkning eller symboler som kranskullan som funnits sedan Vasaloppet grundades eller deras medierelationer. Det började bli allt mer tydligt att det fanns underliggande och kanske mer djupt liggande frågor

som behövde förklaras för att vi ska kunna förstå var Vasaloppet befinner sig i dag. Vasaloppet har arrangerats i de västra och norra delarna av Dalarna sedan 1922 och har utvecklats till ett evenemang som attraherar tusentals deltagare. Det har en omsättning som är jämförbar med de stora elitklubbarna i fotboll och ishockey. Men fortfarande är behovet av volontärer stort och hela verksamheten bedrivs i föreningsform. Frågan hur Vasaloppet kunnat utvecklas till ett sådant omfattande evenemang fick således allt större utrymme i mina reflektioner om detta fenomen. Detta medförde att studien inriktades mot denna förändringsprocess, där självklart sponsorer såväl som frivilligarbetare haft och har en central roll. Sponsring som resursanskaffning var fortfarande viktig men fick en nedtonad roll. Den nya inriktningen medförde också ett skifte av grundläggande teoretiskt perspektiv. Inriktningen på att försöka beskriva, förstå och förklara den förändringsprocess som ägt rum krävde ett annat perspektiv. Även denna del av avhandlingsarbetet kom att bli en lång process. Bitarna började dock falla på plats i och med att den nyinstitutionella teorin blev den teoretiska utgångspunkt som avhandlingen vilar på. I det här skedet blev det också viktigt att ta ställning till vad de erfarenheter som kan utvinnas ur en studie av Vasaloppet kan hänföras till i ett vidare sammanhang. Det är inte själva längdskidåkningen som sådan, även om denna även kan vara fascinerande, utan det principiella som studeras är de processer som bidrar till att ideella föreningar kan förändras till kommersiella verksamheter. Det är troligen i de allra flesta fall många svåra avvägningar, många intressekonflikter, många stillestånd och förlösande idéer som till slut leder till ett resultat. Fallet Vasaloppet inriktas på att belysa ett sådant skeende och det är min förhoppning att de lärdomar som kan dras av denna studie kan skapa förståelse och insikter av relevans också i förhållande till motsvarande processer i andra sammanhang där man genomfört motsvarande utveckling, eller står i begrepp att göra det.

Innehåll

Inledning.....	1
1.1. Vasaloppet – världens äldsta, längsta och största längdskidtävling.....	1
1.2. Idrottens förändring.....	2
1.3. En balansgång mellan olika organisationsfält.....	6
1.4. Syfte.....	8
1.5. Val av studieobjekt och disposition	9
Samhällsförändringar och nya spelregler för den ideella sektorn och idrottsrörelsen	11
2.1. En samhällelig reformeringsprocess	11
2.1.1. Den ideella sektorns särdrag och omvandling.....	14
2.1.2. Den svenska idrottsrörelsen	16
2.2. Kommersialiseringsprocesser	18
2.2.1. Utvecklingen av den kommersialiserade idrotten.....	19
2.2.2. OS i Los Angeles 1984 – en ny era för den kommersiella idrotten.....	21
2.2.3. Anledningar till kommersialisering	23
2.3. Sponsring – ett utslag av kommersialisering.....	26
2.3.1. Sponsring – altruism eller affärssuppgörelse?	26
2.3.2. Från filantropi till strategi.....	29
2.4. Professionaliseringsprocesser	31
2.4.1. Professionalisering	32
2.4.2. Professionaliserade idrottsorganisationer.....	34
2.5. En avslutande kommentar	36
Ett institutionellt perspektiv.....	39
3.1. Institutionell teori	40
3.2. Organisationsfält, präglingskrafter och institutionell isomorfism	42

3.2.1. Präglingkrafter och institutionell komplexitet.....	43
3.2.2. Institutionell isomorfism.....	44
3.2.3. Legitimitetssträvande.....	47
3.2.3.1. Legitimitet genom anpassning eller manipulation.....	48
3.2.3.2. Tre olika typer av legitimitet.....	48
3.3. Idén om den formella organisationsstrukturen.....	51
3.3.1. Institutionell logik.....	51
3.3.2. Hybridorganisationer – ett resultat av att möta konkurrerande logiker.....	52
3.3.3. Strategiska val för hybridorganisationer.....	54
3.4. Kritik mot nyinstitutionell teori och utvecklingen av skandinavisk institutionell teori.....	57
3.5. Avsaknad av ett inter- och intraorganisatorisk perspektiv.....	60
Sammanfattning av teoretiska utgångspunkter och analytiska förutsättningar.....	65
4.1. Teoretiska utgångspunkter.....	66
4.2. Problematisering och analytisk plattform.....	69
4.3. Teorin, forskningsfrågorna och Vasaloppet.....	76
4.4. Studiens övergripande design.....	76
Metod.....	79
5.1. Val av forskningsansats.....	79
5.1.1. Fallstudien Vasaloppet.....	81
5.1.2. Fallets gränser.....	82
5.2. Insamling av data.....	84
5.2.1. Intervjuer.....	84
5.2.1.1. Urval.....	85
5.2.1.2. Genomförande av intervjuerna.....	90
5.2.1.3. Kritiskt förhållningssätt till intervjuprocessen.....	92
5.2.2. Observationer.....	93
5.2.3. Dokument.....	94
5.2.3.1. Källkritik.....	96
5.3. Bearbetning och tolkning.....	97
5.3.1. Tolkning.....	100
5.4. Några reflektioner kring studiens kvalitet.....	100

Vasaloppet.....	103
6.1. En successiv utveckling.....	105
6.1.1. Sälen och Mora.....	105
6.1.2. Vasaloppet – mer än en skidtävling.....	106
6.2. De första tre decennierna: En ideell skidtävling med få deltagare .	113
6.2.1. Hur världens äldsta skidtävling kom till	113
6.2.2. Deltagarantalet når en maximal gräns	115
6.2.3. Betydelsefulla symboler	117
6.2.4. Medierelationer – de tidiga åren med Sven Jerring.....	118
6.2.5. En verksamhet präglad av en ideell logik – En kommentar med utgångspunkt i institutionell teori	120
6.3. Motionsvågen: Mot utvecklingen av en kommersiell skidtävling...	123
6.3.1. Tongivande eldsjälar och organisationsutveckling	123
6.3.2. Spårdragning, kontroller och blåbärssoppa	125
6.3.3. Tv-sändningar gör entré	126
6.3.4. Ett ökat deltagarantal leder till nya skidlopp.....	127
6.3.5. En begynnande kommersiell utveckling.....	129
6.3.6. En annalkande semi-kommersiell logik – En kommentar med utgångspunkt i institutionell teori	131
6.4. Förändringsepoken: De kommersiella intressena blir mer framträdande.....	135
6.4.1. Organisationsförändringar	136
6.4.2. Spårdragning, snöbrist och naturreservat.....	139
6.4.2.1. Markägarproblematik	140
6.4.2.2. Naturreservat	141
6.4.2.3. Modernisering av kontrollerstationerna.....	143
6.4.3. En ansträngd relation till Mora kommun	144
6.4.4. Tidtagning – en teknologisk utveckling.....	146
6.4.5. Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder	147
6.4.5.1. Från ekonomisk kris till guldkantade miljonavtal	149
6.4.5.2. Inflytelserika tidiga sponsorer.....	150
6.4.5.3. Procordias sponstring av Vasaloppet	151
6.4.5.4. Volvos sponstring av Vasaloppet.....	153
6.4.5.5. Gemensamt för båda bolagens sponstringssatsningar	155

6.4.5.6. Vasaloppets perspektiv på samarbetet med Procordia och Volvo	156
6.4.6. Från en skidtävling till ett evenemang.....	157
6.4.7. En kommersiell och ideell logik med en semi-professionaliserad verksamhet – En kommentar med utgångspunkt i institutionell teori.....	163
6.5. Den sentida perioden: En professionaliserad organisation med kommersiell verksamhet	167
6.5.1. Organisationsförändringar.....	169
6.5.2. Genomförandet av en vintervecka fylld av skidlopp.....	170
6.5.2.1. En egen snöfabrik	172
6.5.2.2. Målområdet.....	173
6.5.3. Funktionärer.....	174
6.5.3.1. Sjukvård och repdragning	176
6.5.4. Regionala effekter av Vasaloppet	179
6.5.5. Den moderna tidtagningen och resultatrapporteringen.....	181
6.5.5.1. Aktörernas motiv.....	183
6.5.5.2. Aktörernas engagemang.....	185
6.5.6. Sveriges televisions produktion	186
6.5.7. Vasaloppets övriga mediasamarbeten.....	188
6.5.7.1. Mediepartners.....	190
6.5.8. Sponsorstrukturen förändras	193
6.5.9. Sponsring som affärsmässigt utbyte	194
6.5.10. Den sentida kommersiella sponsringen – några karaktäristiska exempel.....	198
6.5.10.1. Varför sponsra Vasaloppet?	198
6.5.10.2. Företagens sponsringsaktivering	202
6.5.10.3. Företagens fortsatta samarbete med Vasaloppet.....	205
6.5.11. En kommersiell och semi-ideell logik med en professionaliserad verksamhet – En kommentar med utgångspunkt i institutionell teori.....	206
6.6. Epilog	209
6.7. Sammanfattning och tolkning: Faser och logik i Vasaloppets utveckling.....	212

Analys	219
7.1. Legitimitetssträvande när olika logiker möter organisationen	219
7.1.1. Den övergripande samhällsutvecklingen som successivt sätter nya ramar	224
7.1.2. Förändringstryck och isomorfa krafter	226
7.1.3. Viktiga händelser, beslut och åtgärder	230
7.1.4. Präglingkrafter.....	239
7.2. Hybridorganisation – Ett sätt att möta motstridiga logiker.....	242
7.3. Förändring och institutionell pluralism	246
7.4. Legitimitetsöverföring via sponsring – ett resultat bortom imageöverföring och utbyte.....	249
7.5. Som ett företag, men ändå inte	252
Avslutande diskussion	255
8.1. En balansgång i faders spår – för framtids segrar	255
8.2. Vad lär vi oss av fallet Vasaloppet?	259
8.2.1. Praktiska implikationer	260
8.2.2. Avhandlingens bidrag till förståelsen av fenomenet	263
8.3. Avhandlingens bidrag till teorin.....	266
8.3.1. Framväxten av en kombinatorisk sektor	269
8.3.1.1. Organisationsfält versus sektor	272
8.3.1.2. En tankemodell över en kombinatorisk sektor	273
8.4. En avslutande diskussion och förslag på fortsatt forskning.....	276
8.4.1. En kommersiell logik tar över	277
8.4.2. En framtida utmaning	279
8.4.3. Förslag på fortsatt forskning.....	281
Epilog	283
Källförteckning.....	285
English summary.....	303
Background and aims	303
Theoretical framework	305
Methodology	307
Empirical setting/finding.....	307
Analysis and discussion	308
Conclusion	310

Figurer

Figur 1: Organisationsfält representerat av en logik	68
Figur 2: Två organisationsfält representerade av olika logiker.....	69
Figur 3: Hybridisering som organisationsform för att möta ett nytt organisationsfält.....	72
Figur 4: En övergripande summering av studiens beståndsdelar	77
Figur 5: Vasaloppets banprofil.....	109
Figur 6: Deltagare de första tre decennierna (1922-1950).....	117
Figur 7: Intressentmodell över Vasaloppet, de första tre decennierna (1922-1950).....	122
Figur 8: Deltagare motionsvågen (1950-1970-talen).....	128
Figur 9: Intressentmodell över Vasaloppet, motionsvågen (1950-1970-talen)	134
Figur 10: Deltagare förändringsepoken (1980-1990-talen).....	148
Figur 11: Intressentmodell över Vasaloppet, förändringsepoken (1980-1990-talen).....	165
Figur 12: Deltagare den sentida perioden (2000-2010)	171
Figur 13: Intressentmodell över Vasaloppet, den sentida perioden (2000-2010-talen).....	208
Figur 14: Deltagare Vasaloppets vinterevenemang 1922-2014.....	217
Figur 15: Deltagare Vasaloppets sommarevenemang 2009-2014.....	218
Figur 16: Fördelningen mellan ideell och kommersiell logik under de fyra faserna av Vasaloppets utveckling.....	221
Figur 17: Illustration av det utrymme inom vilket beslut och åtgärder Vasalopporganisationen försökt hålla sig.....	222
Figur 18: En illustration över hur enskilda händelser, beslut och åtgärder kan påverka legitimiteten inför enskilda aktörer och hela organisatoriska fält	231
Figur 19: Legitimitetsöverföring via sponsring.....	250
Figur 20: Den kombinatoriska sfären	274

Tabeller

Tabell 1: Olika typer av legitimitet	50
Tabell 2: Intervjupersoner	88
Tabell 3: Centrala faktorer och händelser i Vasaloppets utveckling	213
Tabell 4: Typer av legitimitet under olika perioder i Vasaloppets utveckling	226
Tabell 5: Institutionell isomorfism under olika perioder i Vasaloppets utveckling	229
Tabell 6: Hybridiseringsstrategier under olika perioder i Vasaloppets utveckling	244

Kapitel 1

Inledning

1.1. Vasaloppet – världens äldsta, längsta och största längdskidtävling

Drygt 15 000 förväntansfulla skidåkare står på startfältet i Berga By strax utanför Sälen och väntar på startsignalen för 2010 års Vasalopp. Det återstår sedan att kämpa sig de nio milen till Mora i den mest klassiska idrottstävlingen, för såväl elit som motionärer, i Sverige. Själva Vasaloppstävlingen, som årligen genomförs den första söndagen i mars, är höjdpunkten på en veckas intensivt skidlöpande som totalt attraherar cirka 60 000 deltagare, mer än dubbelt så många åskådare och nästan två miljoner tv-tittare. Från att ha startat nästan 90 år tidigare, 1922, med endast 119 deltagare har Vasaloppet kommit att bli världens äldsta, längsta och största längdskidtävling (Rydén, 2004). Det var till en början och för en lång tid framöver, en ideell organisation som genomförde skidtävlingen vilken endast kunde förlita sig på volontärkrafter i avsaknad av anställd personal. Vasaloppet bestod under lång tid av endast ett lopp, själva Vasaloppet, och det lockade inte särskilt många skidlöpare under de första 30 åren. Det var först under 1960-talet som deltagarantalet ökade med anledning av att det stora antalet motionsåkare tog plats i spåren. I takt med ett ökat deltagarantal växte även Vasaloppsorganisationen och det började införas nya skidlopp under sent 1970-tal och tidigt 1980-tal. Ändå var det en organisation som baserades på ideella krafter och i många fall var det minst en lika stor prestation att arrangera tävlingen som att klara de nio milen skidåkning.

Visionen om att få Vasaloppet att expandera började ta form under senare hälften av 1980-talet, men det var främst under 1990- och 2000-talen som förändringsarbetet kom att intensifieras. Såväl deltagarantal, antalet skidlopp, med mera ökade i antal samtidigt som organisationen bakom evenemanget växte. Dessa förändringsprocesser kom i sin tur att kräva resurser; både materiella och immateriella. Deltagarna efterfrågar allt från dryck vid kontrollerna till bra skidspår. Under en Vasaloppsvecka går det åt drygt 50 000 liter blåbärssoppa, 33 000 liter sportdryck och 100 000 Vasaloppsbul-lar. Att preparera och se till att det finns snö för de nio milen skidspår kräver också en omfattande organisation. Detta har sammantaget gjort att Vasaloppet utvecklats till ett evenemang vars verksamhet är igång året runt. Organisationen omsätter cirka 85 miljoner och har numera drygt 25 heltidsanställda; allt från verkställande direktör, marknadschef och ekonomichef till spåransvarig. Dessutom krävs det cirka 3 500 ideellt arbetande under en Vasaloppsvecka och Vasaloppet drivs fortfarande i föreningsform. Ägare till loppet är två idrottsföreningar; IFK Mora Idrottsallians och Särens IF.

Vasaloppet har genomgått en genomgripande förändring och är ett exempel på hur en från början rent ideell idrottsevenemang vuxit till en betydande kommersiell verksamhet. I jämförelse med andra organisationer kommersialiserades och professionaliserades Vasaloppets verksamhet tidigt. Vasaloppet ses därför av många som en föregångare. En central fråga är, mot denna bakgrund, hur Vasaloppet har kunnat kommersialisera och professionalisera sin verksamhet – från en ideell skidtävling till ett stort kommersiellt evenemang – och samtidigt behållit sin legitimitet som ideell förening.

1.2. Idrottens förändring

Svensk idrottsrörelse, såväl som den internationella, präglades under lång tid av rigorösa amatörbestämmelser vilket inte bara hindrade idrottsutövare att tjäna pengar utan medförde även att idrott över huvud taget inte skulle sammankopplas med pengar. Amatöridrottsidealen byggd på en folkrörelsebase-rad verksamhet började under 1960-talet långsamt överges, inte bara i Sverige utan inom hela den internationella idrottsrörelsen. Amatörbestämmelserna i Sverige kom 1967 att upphävas av Riksidrottsförbundet. Efter det har två

parallella omvandlingar allt starkare påverkat idrotten; kommersialisering och professionalisering (Peterson, 2004).

Med kommersialisering avses att idrotten i allt större utsträckning blir producerad för en marknad. Verksamheten, som tidigare vilat i huvudsak på ideella krafter och varit inriktad mot idrottsliga prestationer och/eller resultat, omdefinieras i och med att andra värden blir viktiga. Det är värden som i huvudsak grundar sig i en ekonomisk verksamhet. Detta medför att andra organisationstyper än tidigare, företrädesvis företag, kommer att stå som förebild. En sådan process är inte unik för idrottsrörelsen utan är del i en samhällsomvandling som påverkat flera olika samhällssektorer. När en organisation inom den offentliga eller ideella sektorn görs företagslik genom att låna drag från företagsvärlden innebär detta att ett marknadsperspektiv införs i organisationen. Detta är en omvandlingsprocess¹ som kommer att benämnas företagisering (Brunsson, 1994; 2011; Johansson, 2002). Forssell och Jansson (2000) betonar att företagisering är en process som kan, men inte behöver, sluta i en fullständig organisatorisk omvandling. En företagisering innebär en omdefinition av den verksamhet som bedrivs, som får till följd att organisationen oftast orienterar sig mot ett nytt organisatoriskt fält och en ny typ av organisationsform blir förebild. Forssell och Jansson (2000) gör även en distinktion mellan företagisering och marknadisering. Marknadisering innebär framför allt att köp- och säljrelationer, dels mellan organisationer och dels även inom organisationer utvecklas. Marknadisering kan enligt författarna förekomma mellan alla slags organisationer och innebär en

¹ Brunsson (1994; 2011) nämner tre olika omvandlingsprocesser; företagisering, politisering och föreningisering. En politisering innebär att företag inte bara producerar varor och tjänster som efterfrågas av kunder utan söker legitimitet genom att vända sig till medborgare i allmänhet. Det är inte längre tillräckligt för ett storföretag att enbart sälja produkter och generera vinst. Enligt Brunsson (2011) måste de uppvisa ett socialt ansvar och det är inte bara viktigt vad man producerar utan också att man gör det på ett ansvarsfullt sätt. Vad gäller det sistnämnda begreppet, föreningisering, innebär detta enligt Brunsson att ett företag i sin strävan efter lojala kunder inriktar sig mot att få medlemmar. Medlemmar är mer lojala än kunder och företagen lånar drag från de ideella föreningarna i syfte att kunderna genom olika former av medlemskap (detta kan exempelvis handla om olika lojalitetsprogram som kräver medlemskap i en kundklubb eller liknande) ska öka lojaliteten. Föreningisering som företeelse är inte i fokus för denna studie och samtidigt kan begreppet till viss del kanske även ifrågasättas. Bara för att ett företag genom olika kundklubbar betraktar kunderna som medlemmar är och förblir de kunder som ska köpa det företaget har att erbjuda och som kundmedlemmar har de inte heller den påverkansmöjlighet på verksamheten som medlemmar i en förening har.

ökad användning av marknadsutbyten. Företagisering betecknar förändringar som på olika sätt rör organisationens mål och förhållandet mellan organisationen och dess omgivning. Båda begreppen betecknar dock delvis samma företeelse där företagisering ofta innebär tydligare gränser mot omvärlden och marknadsisering kan innebära en upplösning av interna och externa gränser. Det handlar dock inte om ett ”antingen eller” utan om ”mer eller mindre” (Forssell & Jansson, 2000; Forssell, 1999).

Kommersialisering- och professionaliseringsprocesser kan ses som tydliga utslag av marknadsisering och företagisering. Det medför exempelvis att det inte längre bara är viktigt med idrottsliga resultat, eller att det – med referens till Vasaloppet – finns ett bra skidspår för skidåkarna. Det krävs en betydligt mer omfattande ekonomisk omsättning för att tillgodose olika intressenters efterfrågan. Kommersiella krav kommer exempelvis från publiken som i allt större utsträckning kräver underhållande evenemang och där komforten på idrottsarenorna ska vara hög; bekväma arenor med ett stort utbud av restauranger är numera snarare en regel än ett undantag. Idrottsföreningar såväl nationellt som internationellt arbetar intensivt med att vårda och utveckla det egna varumärket, vilket i sin tur kan resultera i en ökad kringförsäljning av kläder och andra varor. Massmediernas bevakning av idrotten har de senaste decennierna ökat explosionsartat och idrotten erhåller allt större massmedialt utrymme. Idrottsföreningar och idrottsevenemang kan till exempel erhålla stora intäkter från försäljning av tv-rättigheter. Samtidigt ”importerar” och ”exporterar” klubbar och evenemang, idrottsutövare med syfte att nå större idrottsliga framgångar. Idrotten anpassas för att underhålla publiken, vilket kan ta sig uttryck i allt från reklamavbrott för att sponsorerna ska synas till att det har skett regeländringar för att man inte ska gå miste om publik och därmed minskade intäkter. (Andrew, 2004; Beech, 2004; Chadwick, 2009; Enjolras, 2002b; Peterson, 2002; Seippel, 2010)

Idrotten kan sägas bli kommersiell när andra intressenter förutom utövarna och de närmast anhöriga visar ett intresse för den (Peterson, 2004). Idrotten blir då föremål för ett utbyte vilket kan attrahera publik, media, sponsorer, etc. Den kommersiella idrotten är numera allt mer en fråga om underhållning och konkurrens. Detta leder till förändrade krav på föreningar och tävlingar och det blir allt viktigare att kommersialisera verksamheten. I

kombination med en kommersialiserad idrott har även professionaliseringen² av idrottens organisationer ökat. Att leda och driva en kommersiell verksamhet har inneburit krav på en högre och mer mångfacetterad kompetens rörande till exempel ledarskap, ekonomi och juridik. Professionalisering ökar kompetens och kontinuitet inom organisationen genom skapandet av en mer formell organisation med olika professioner vilka är specialiserade för att möta förändringarna.

En idrottsförening kan tänkas bedriva viss kommersiell verksamhet utan att för den skull vara professionell. Exempelvis kan en mindre förening, med kraft av engagerade medlemmar, attrahera publik såväl som sponsorer samt bedriva olika former av försäljning eller annan kringverksamhet. Likväl kan man tänka sig att en förening bedrivs professionellt utan att för den skull vara nämnvärt kommersiell. Det finns å andra sidan inget behov av en omfattande professionell organisation om föreningen eller evenemanget inte bedriver en kommersiell verksamhet. Verksamhetens omfattning spelar stor roll. Det är svårt, för att inte säga osannolikt, att driva en större idrottsförening eller evenemang på basis av medlemmarnas ideella engagemang. Normalt sett krävs en fungerande organisation som klarar att hantera den kommersiella verksamheten. En kommersialiserad verksamhet tenderar därför att driva fram en professionell organisation. Även det omvända kan förekomma, det vill säga att en professionell organisation driver på en kommersialiseringsprocess. Det är processer som hör samman och en kommersialiserad elitidrottsförening bedrivs nuförtiden mer eller mindre professionellt, i vissa fall till och med i bolagsform, vilket är ett tydligt exempel på företagisering. Under senare hälften av 1990-talet och framför allt under 2000-talet fördjupades kommersialiseringen och professionaliseringen av den ideella sektorn i allmänhet och idrottsrörelsen i synnerhet. Allt fler idrottsföreningar genomgår eller har genomgått dessa förändringar vilket även inneburit att den tidigare idrottsliga kärnverksamheten i vissa fall förskjutits mot andra områden där föreningarnas intäkter vilar på kommersiella krafter.

² Begreppet professionalisering inom idrott hänförs ofta till två företeelser; dels övergången från amatöriddrottare till professionella idrottsutövare; dels de organisatoriska effekterna där organisationen som driver en förening eller evenemang handhas professionellt. Professionaliseringsprocessen som är av intresse i denna avhandling syftar främst till de affärsrelaterade områdena och inte till vare sig enskilda idrottsutövare eller de idrottsaktiviteter som en förening kan tänkas utföra.

1.3. En balansgång mellan olika organisationsfält

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang om förändringsprocesser kan en kommersialiserad förening närmast likna en form av hybridorganisation där element från organisationsfält med skilda logiker möts. Ett organisationsfält består av de enskilda organisationer mellan vilka samarbete och interagerande sker. Det kan således förekomma många olika organisationer, med skilda verksamhetsinriktningar, inom samma organisationsfält. Organisationer både skapas och skapas av fältet och det sker en ständig ömsesidig påverkan inom organisationsfältet (Eriksson-Zetterquist, 2009). En idrottsförening, som i det här fallet Vasaloppet, som kommersialiserar verksamheten och därigenom anammar en företagisering går en balansgång mellan olika organisationsfält. Vill man genomföra olika förändringar krävs det resurser och då en elitinriktad verksamhet inte kan förlita sig på bidrag leder det till att affärsverksamheter måste utvecklas. En förenings strävan efter överlevnad kan alltså vara en stark drivkraft till att kommersialisera verksamheten. Sponsorerna donerar inte resurser, utan kräver någonting i utbyte, samtidigt som sponsorerna inte vill associera sig med ett vanligt företag utan med en förening. Här föreligger det alltså en ofta delikat balansgång mellan att å ena sidan uppfattas som en professionell förening, som bidrar till att ett företag som sponsrar får tillbaka någonting, Men å andra sidan måste föreningens kärnvärden finnas kvar, då det oftast är det som sponsorerna efterfrågar och vill associera sig med. För att tydliggöra detta handlar det om balansgången mellan att vara verksam i dels ett organisationsfält baserad på en i huvudsak ideell logik, bestående av föreningar och enskilda volontärer. Dels vara verksam i ett organisationsfält bestående av exempelvis företag, vilka i sin tur baseras på en mer kommersiell logik.

Andra intressenter, som publiken, deltagare i ett evenemang, samt media har också olika krav och förväntningar på föreningen. Det kan alltså tänkas föreligga en press från omgivningen i att verksamheten måste göras mer affärsinriktad och bedrivs professionellt, samtidigt som det finns krafter i omgivningen som inte ser sådana förändringar som något positivt. Den delikata balansgången handlar därför inte endast om att inför sponsorer uppfattas

som äkta – vilket kopplas till föreningens kärnvärden och är det som sponsorn vill associeras med – utan även att inför övriga intressenter klara motsvarande balansgång. Många föreningar – och i synnerhet evenemang som Vasaloppet – är beroende av ideell arbetskraft. Man måste också klara av att tillvarata de ideellas intressen och – i relationen med dem – vara äkta och agera som en förening. Det skulle till exempel vara föga troligt att ett större antal människor skulle arbeta ideellt för ett företag. En för långtgående kommersialiseringsprocess kan få till följd att föreningen av omvärlden primärt uppfattas som ett kommersiellt företag och misslyckas därmed att finna en lämplig balans mellan det ideella och kommersiella och mellan amatörism och professionalism. Det skulle få till följd att det ideella engagemanget riskerar att minska, vilket för alla typer av föreningar kan få stora konsekvenser. Vasaloppet och andra kommersialiserade föreningars överlevnad är beroende av att de måste erhålla legitimitet inom olika fält, till exempel både gentemot sponsrande företag, deltagare och ideellt arbetande. Om en kommersialisering går för långt och den ursprungliga föreningen uppfattas som ett företag, finns det en uppenbar risk att legitimiteten försvinner.

Svårigheten, den delikata balansakten, ligger i att en företagisering, som uttrycks med en allt mer tilltagande kommersialisering och professionalisering, tycks vara oundviklig om en förening vill växa. Samtidigt kan man inte överge det institutionella sammanhang som föreningen befinner sig i, och helt övergå till en företagsform. Paradoxalt nog finns det ett krav på förändring av den ideella sektorns aktörer att de ska agera på ett mer företagslikt sätt. Det är inte bara krav från den privata sektorn utan även den offentliga sektorn ger dessa signaler i och med ett minskat ekonomiskt stöd. Genom att använda affärsmässiga metoder erhålls legitimitet, men paradoxen finns i att det inte går att helt överge den ursprungliga kärnan med verksamheten som här vilar på idealitet och amatörism. Om så skulle ske skulle attraktionskraften som sponsorer efterfrågar försvinna och därmed skulle organisationen inte heller längre uppfattas som legitim. Balansen mellan de olika idealtypiska fälten måste bibehållas. Kommersialiserade och professionaliserade organisationer i den ideella sektorn rör sig därmed i gränslandet mellan det privata näringslivet och det ideella civilsamhället. Det centrala temat i den här avhandlingen är att belysa hur man i det specifika

fallet, under skilda tidsepoker och i specifika vägval, försökt att hantera denna balansgång.

1.4. Syfte

En för denna avhandling central fråga är hur en ideell förening, i det här fallet Vasaloppet, har kunnat kommersialisera och professionalisera sin verksamhet. Vad är det som skett i processen när en traditionell skidtävling har utvecklats till ett stort kommersiellt evenemang och samtidigt behållit sin legitimitet som ideell förening? Dessa förändringsprocesser har samtidigt skett i interaktion med andra aktörer hemmahörande i olika organisatoriska fält. Detta leder fram till avhandlingens syfte:

- Det övergripande syftet med denna avhandling är att beskriva och förklara de förändringsprocesser och utmaningar som en kommersialisering och professionalisering medför. Detta gäller särskilt balansgången mellan det professionella/kommersiella och kravet på att kunna bevara rätt nivå och innehåll av det ursprungliga och genuina. Denna balansgång har hanterats i en samtidig process som involverar aktörer verksamma inom skilda organisatoriska fält.

Vasaloppets utveckling erbjuder ett intressant studieobjekt för att förverkliga detta syfte. Den kunskap som beskrivningen och analysen av detta specifika fall slutligen frambringar, kan i ett mer principiellt perspektiv vara värdefull i andra situationer där aktörer i den ideella sektorn har genomfört, eller står i begrepp att kommersialisera och professionalisera verksamheten. Beskrivningen och analysen av Vasaloppet kan därför generera kunskap om hur en förening eller evenemang kan åstadkomma denna typ av förändringar. Orsakerna till att aktörer inom den ideella sektorn, i synnerhet idrottens aktörer, har genomgått en förändring med inriktning på kommersialisering och professionalisering är kända. Däremot, som nästkommande kapitel kommer att visa, finns det mindre kunskap om hur sådana förändringsprocesser har materialiserats, vilka utmaningar som aktörerna bakom dem ställts inför och hur de – på gott och ont – har hanterat dem.

1.5. Val av studieobjekt och disposition

För att uppfylla syftet har en studie genomförts av verksamhetens utveckling över åren och särskilt av hur Vasaloppsorganisationen successivt formats och omformats. Det handlar dels om interna aspekter som organisationsformer och viktiga processer. Det handlar också om samspelet mellan organisationen och dess omvärld vilket belyses utifrån en beskrivning och analys av hur relationerna med ett urval av Vasaloppets samarbetspartners, i synnerhet dess sponsorer, utvecklats.

Många olika faktorer har legat till grund för utvecklingen. En del av dessa kan inte förstås utan en historisk bakgrund. Detta har medfört att Vasaloppets utveckling sedan starten fram till 1990-talets början givits ett visst utrymme. Förändringarna därefter fokuseras mer ingående då det är framför allt i det tidsskedet som kommersialiseringen och professionaliseringen tog fart. Eftersom denna utveckling, trots att den kommit in relativt sent i Vasaloppets historia, ändå ägt rum under en tid av 25-30 år, kommer jag också att belysa viktiga omgivande faktorer som på ett eller annat sätt påverkar och har påverkat utvecklingen.

Avhandlingen disponeras enligt följande: I nästkommande kapitel fördjupas diskussionen om de samhällsförändringar som påverkat såväl de offentliga som de ideella sektorerna. Diskussionen om den ideella sektorns och i synnerhet idrottens kommersialisering och professionalisering fördjupas. Särskild vikt läggs vid sponsring som företeelse och de utvecklingslinjer som materialiserats inom det området. Det är en central kraft som spelar roll i kommersialiseringen av den ideella sektorn.

I kapitel 3 presenteras sedan studiens teoretiska utgångspunkter, det vill säga institutionell teori och särskilt de delar inom denna som framstår som mest relevanta vad gäller fenomenet kommersialisering och professionalisering. Detta följs sedan i kapitel 4 av en summering, eller snarare en destillering, av teoretiskt genererade frågeställningar som senare kommer att ligga till grund för analysen. I kapitel 5 diskuteras det tillvägagångssätt, den metod, som använts under studiens genomförande.

Kapitel 6, som är det mest omfattande kapitlet, innehåller studien av Vasaloppet. Det är en kronologiskt baserad genomgång där skilda empiriskt baserade teman lyfts fram. Dessa teman markerar företeelser som har spelat

stor roll i de vägval som gjorts inom Vasaloppets verksamhet. De är också betydelsefulla för förståelsen för fenomenet kommersialisering och professionalisering. Avslutningsvis, i kapitel 7 analyseras fallstudien och i kapitel 8 presenteras slutsatserna tillsammans med en breddad diskussion om studiens räckvidd.

Kapitel 2

Samhällsförändringar och nya spelregler för den ideella sektorn och idrottsrörelsen

2.1. En samhällelig reformeringsprocess

Att idrottsrörelsen inte ser likadan ut i dag som den gjorde för ett tjugotal år sedan är inget som är särskilt förvånande. Ett gemensamt särdrag för många av idrottsföreningarna är att de i grunden är en del av den ideella sektorn. Wijkström och Lundström (2002) framhåller att samhället oftast delas in i två delar; den privata, näringslivet och den offentliga, nationalstaten och dess institutioner. Det finns dock organisationer som vare sig tillhör den offentliga sektorn eller den privata, nämligen den ideella sektorn och dess organisationer.³ Vad som i grunden skiljer de olika sektorerna åt är förhållandet mellan organisationerna och deras omvärld, samt målet eller uppdraget för organisationerna. Företagets generella mål är den ekonomiska avkastningen (det vill säga skapa vinst till sina ägare), till skillnad mot den offentliga förvaltningen eller föreningen som har andra överordnade mål⁴, exempelvis ska

³ Till den ideella sektorn räknas en mängd olika organisationer som ideella föreningar, stiftelser, politiska partier, fackföreningar, religiösa samfund, etc. (Wijkström & Lundström, 2002).

⁴ Brunsson (1994; 2011) menar att det finns tre olika idealtypiska institutionella organisationsformer; den politiska, företaget och föreningen. För att utveckla resonemanget något om olika sektors organisationsformer finns det vad som närmast är att betrakta en allmänt vedertagen uppfattning om vad som kännetecknar formerna för olika organisationer. Företaget, som främst är att förknippa med den privata

en förening tillgodose det gemensamma intresset bland dess medlemmar (Forssell & Jansson, 2000; Jansson & Forssell, 1995). Det finns paralleller mellan den utveckling som skett i de förstnämnda två samhällssektorerna och den utveckling som har skett och även sker inom den ideella sektorn i allmänhet och i synnerhet inom vissa idrottsföreningar.

En reformvåg, där offentliga organisationer kom att inspireras av och anamma tankegångar från näringslivet, svepte över framför allt västvärlden under de senare decennierna av 1900-talet⁵. Det var i grunden nyliberala tankar som präglade denna tid och det traditionella synsättet på offentlig förvaltning, karaktäriserat av bland annat formella regler och procedurer samt en separering av politik och administration, kom att ifrågasättas (Hague & Harrop, 2004). I Sverige hade tiden från 1950-talet fram till 1980-talet främst präglats av expansion och tillväxt och den organisatoriska formen för offentlig verksamhet var sällan ifrågasatt. Nu kom nya idéer att få fäste i samhället och offentliga förvaltningar skulle bli mer företagslika i syfte att effektivisera verksamheten och bli mer kundorienterade. Den offentliga sektorn, baserad på byråkratiska principer, kom att ifrågasättas och en reformation ägde rum. Under 1990-talet skedde en övergång från anslagsfinansiering till intäktsfi-

sektorn, producerar varor och/eller tjänster som säljs till kunder på en marknad. Relationen mellan företaget och dess kunder är av frivillig natur och intäkterna som genereras är kritiska för verksamhetens natur. Företagets huvudman är dess ägare och verksamhetens uppgift är att generera en vinst till dessa ägare. Den rådande organisationsformen inom den offentliga sektorn är i huvudsak förvaltningen eller myndigheten och verksamheten är inriktad på invånarna inom en viss enhet, till exempel landet, landstinget eller kommunen. Avnämarna är medborgarna och intäkterna genereras i huvudsak från skatter samtidigt som relationen mellan myndigheten och avnämaren är obligatorisk. Syftet med verksamheten är, till skillnad mot ett företag, inte att generera vinst utan att verkställa av huvudmannen fattade beslut. Avslutningsvis finns föreningen som organisationsform inom den ideella sektorn. Ett grundläggande gemensamhetsdrag för föreningar är att tillvarata medlemmarnas önskemål och intressen. Normaltypen av förening saknar även den tydliga uppdelningen mellan huvudman och organisation och för en förening är huvudmannen närmast att betrakta som kollektivet av medlemmar – föreningen ägs och styrs av medlemmar. Huvudsyftet med verksamheten är inte att generera en vinst utan att tillgodose det gemensamma intresset och relationen mellan föreningen och dess medlemmar är frivillig (Forssell & Jansson, 2000; Jansson & Forssell, 1995).

⁵ Ett samlingsbegrepp för denna reformvåg är New public management (NPM), vilket är en bred term för organisatoriska och styrningsrelaterade reformer inom den offentliga sektorn, som alla enligt Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) på något sätt är kopplade till en övergripande idé om rationell organisering och effektivitet. Det privata näringslivet står som förebild när den offentliga sektorns organisationer görs mer företagslika och dessa idéer har varit särskilt gångbara sedan i slutet av åttiotalet (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2014).

nansiering, från monopolinnehav till konkurrensförhållanden, från regelstyrning till mål- och resultatstyrning och en övergång från att betrakta avnämarna som medborgare till att se dem som kunder (Brunsson, 1994; Forssell, 1999; Forssell & Jansson, 2000).

För den svenska statsförvaltningen skedde även en omfattande bolagisering av ett antal myndigheter i dess helhet eller utvalda delar av myndigheters ansvarsområden under denna period (Forssell, 1999; Forssell & Jansson, 2000). Sammantaget kännetecknas perioden av införandet av marknadsreformer och konkurrensutsättning av verksamheter inom den offentliga sektorn. Dessa reformer syftade till att göra offentliga organisationer mer effektiva och kundorienterade. Marknadsreformerna innebar att den offentliga sektorns aktörer gjordes mer företagslika vilket innebar att den privata sektorn kom att stå som förebild (Brunsson, 1994; Brunsson, 2011; Forssell & Jansson, 2000).

Hur kommer det sig då att en sådan företagisering har fått fäste i samhället? Det finns inte ett enkelt svar på denna fråga och det är inte heller min ambition att utreda dessa orsaker. Men för att lyfta fram några centrala förklaringar handlar det om att nya idéer sprids i samhället. Forssell och Jansson (2000) talar till och med om en paradoxal reformation som har mött mycket lite motstånd. Den offentliga förvaltningen har, med början under 1980-talet, allt mer övergått till serviceproduktion. Idéer om serviceproduktion spreds från exempelvis företagsledare, konsulter och forskare vidare till den offentliga sektorn och i detta avseende menar Jansson och Forssell (1995) att det finns en vedertagen uppfattning att serviceproduktion bör ske i företagsform. Därigenom lägger begrepp som service och effektivisering grunden för en företagisering av en organisation. ”När man väl enats om vad som är huvudproblem och uppgift sätts en institutionell logik igång. I detta fall definierades effektivisering som huvuduppgiften varvid den institutionaliserade logiken utföll med svaret företagisering, ett svar som då uppfattas som självklart” (Forssell & Jansson, 2000 s. 143). Handlingsmönstren, vilka uppstått ur behovet att lösa praktiska problem, blir en vana och en form av norm. Samtidigt förstärks handlingsmönstren och organisationskunskapen genom influenser från andra håll. Det kan vara genom lagstiftning, ekonomiska teorier och utbildning samt genom massmedier, böcker och film, etc. Den rådande tidsandan med nyliberala strömningar under framför allt 1990-talet, gjorde att dessa

förändringar var svåra att angripa med ifrågasättanden och motargument – idéer om valfrihet, konkurrens och individuell frihet angreps i mycket liten utsträckning (Forssell & Jansson, 2000).

Även om den största delen av forskningen kring företagisering handlar om den offentliga sektorn kan paralleller dras och resonemang överförs till den ideella sektorn och idrotten som samhällsfenomen. Idrotten är en del av samhället och för att använda Petersons (2004) beskrivning kan man tänka sig ett samhälle utan idrott, men inte idrott utan ett samhälle. Även om det institutionaliserade tänkandet med företagisering kan ha ett relativt starkt fäste i vissa delar av samhället innebär det inte att det är lika starkt i andra delar, även om så kan vara fallet. Idrotten influerar och låter sig influeras av samhällsförändringar. I vissa fall kan det tänkas vara idrottens ideal eller liknande som andra samhällssektorer influeras av och i andra fall anammar idrotten och dess organisationer idéer från såväl organisationer inom den egna sektorn som den offentliga eller privata sektorn. Idrotten är med andra ord ingen isolerad företeelse som lever ett eget liv.

2.1.1. Den ideella sektorns särdrag och omvandling

Idrottsrörelsen och dess föreningar är (i de flesta fall) en del av den ideella sektorn. Enligt Wijkström och Lundström (2002) karaktäriseras en ideell organisation av att den är; formell (med till exempel styrelse, skrivna stadgar, aktiviteter med viss regelbundenhet, etc.), privat (separerad från staten), den delar inte ut sitt ekonomiska överskott till privata ägare (som till exempel ett aktiebolag), självstyrande och avslutningsvis har inslag av idealitet (det vill säga frivillig medverkan från privatpersoner).⁶ Samtidigt skiljer sig även en ideell förening från den rent privata sfären dit familje- eller samlivet räknas.

⁶ Det finns förändringsmönster vad gäller befolkningens medlemskap i ideella föreningar och medlemskapet har generellt minskat sedan 1990-talet och fler medlemmar har dessutom blivit passiva medlemmar (Vogel, 2003). När det gäller det frivilliga arbetet (det vill säga obetalt arbete) inom idrottsföreningar ökade det något mellan åren 1992 (då den första studien ägde rum) och 2005. Det är ungefär lika stor andel män som kvinnor som utför frivilligt arbete och andelen kvinnor har ökat avsevärt sedan 1998. Hemmavärande barn har stor betydelse för medborgarnas frivilliga engagemang i en idrottsförening (Olsson, 2007). Det rör sig om cirka 600 000 svenskar som på något sätt engagerar sig frivilligt i en idrottsförening. Det kan vara som styrelseledamot, tränare, ledare, eller funktionär (Riksidrottsförbundet, 2002; 2010).

Det är viktigt att beakta att en del (eller kanske de flesta) ideella organisationer även fortsättningsvis kommer att vara volontärbaserade och dessa ideella organisationer skiljer sig fundamentalt från företag och offentliga organisationer. En ideell verksamhet existerar för att tjäna ett socialt syfte, till skillnad från ett företag som ständigt har ett krav från ägarna att generera ett ekonomiskt överskott (Worth, 2011). Dock kan en ideell förening som en idrottsförening röra sig mer eller mindre mot staten eller marknaden. En förening som främst finansieras av statliga eller kommunala medel står nära staten till skillnad mot en elitförening som till exempel drar in publikintäkter, reklam och sponsring kommer närmare marknaden (Norberg, 2004).

De ideella organisationerna har inspirerats av och lånat en begreppsapparat och ett tankesätt från företag och näringsliv, vilka närmast är att betrakta som de idealtypiska organisationerna för produktion av varor och tjänster (Wijkström & Lundström, 2002). Salamon (2002) understryker att den ideella sektorn tenderar att i allt större utsträckning anamma företagsvärldens metoder. De tidigare viktiga värdena inom en ideell organisation – som en stark känsla för organisationens fundamentala verksamhet och att organisationen inte ska drivas för att maximera ekonomisk vinst – har allt mer smält samman med ett affärsinriktat beteende.⁷ Wijkström (2004) poängterar dock att även om denna typ av organisationer allt mer närmar sig företagens kund- och marknadsterminologi finns det mycket att hämta genom att ha en närmare interaktion med näringslivet. I näringslivet finns det nätverk och resurser att bygga upp ett samarbete kring för denna typ av organisationer.

I synnerhet elitidrottsföreningar och större idrottsevenemang har i allt högre utsträckning effektiviserat och omdefinierat sin verksamhet. Införändringen av ett ekonomiskt tänkande i ideella organisationer kan innebära problem och konflikter. Organisationens ledning kan attraheras av att låna in idéer och arbetsmetoder från andra organisationer utan att reflektera över hur detta passar in med organisationens egenskaper i övrigt. För exempelvis

⁷ Även det omvända förekommer där företag och näringsliv lånar ett tankesätt från de ideella organisationerna, till exempel att företag ska ta ett samhällsansvar. Att företag engagerar sig i frågor som ligger utanför den huvudsakliga verksamheten, baseras inte enbart, enligt Wijkström och Lundström (2002), på företagsrationella argument. Oftast finns det ”... ett genuint engagemang hos personer i ägarkretsen eller i ledningen för företagen” (Wijkström & Lundström, 2002 s. 43).

en förening som försöker bli mer lik ett företag finns det en idealtypisk modell som är lockande och ska förverkligas. När en organisation försöker anknyta till en annan modell kan förvirringen bland exempelvis allmänheten, samarbetspartners, med flera, öka väsentligt.

Inlåningen av idéer underlättas, enligt Brunsson (2011), om de nya elementen kan isoleras från organisationens tidigare egenskaper. Nu är detta förändringsprocesser som vanligtvis tar lång tid och det behöver inte innebära att processen går så långt att föreningsformen överges för en bolagisering (även om så mycket väl kan ske vilket vissa idrottsföreningar är exempel på). När ideella organisationer, som en idrottsförening, görs företagslika innebär detta att ett marknadsperspektiv införs i organisationen. Det är inte längre det ideella som ensamt står i fokus för verksamheten, utan organisationen görs successivt allt mer kommersiell och professionell. Man övergår från att ha förlitat sig på exempelvis statliga bidrag, donationer och mindre affärsutbyten till att bedriva vad som mer är att betrakta som en affärsverksamhet. Det införs ett företagsmässigt tänkande som får till följd att resultatansvar, ökat krav på resursanskaffning, marknadsförings- och strategiarbete och ett identitetsbyggande⁸ för att erhålla legitimitet blir centralt. Organisationer, oavsett om det handlar om en förening eller ett företag behöver legitimitet, det vill säga de behöver accepteras av sin omgivning för att kunna generera resurser. Men, som diskuterades i föregående kapitel, finns det en begränsning då det inte helt går att överge den ursprungliga kärnan med verksamheten som här vilar på idealitet och amatörism.

2.1.2. Den svenska idrottsrörelsen

Idrotten är synnerligen framträdande i vårt samhälle och idrott engagerar och attraherar människor på olika sätt. Idrottsrörelsen innefattar allt från bredd- och elitverksamhet med en spännvidd från barn- och ungdomsidrott till mot-

⁸ Organisationens identitet handlar om den självuppfattning som kan sägas förekomma inom en organisation. Självuppfattningen utformas genom hur andra uppfattar organisationen och identiteten bygger på en grupp tillhörighet. Identiteten bildar utgångspunkt för handlandet då en organisations identitet påverkas av hur andra uppfattar organisationen och hur organisationen uppfattar omvärlden (Sahlin-Andersson, 1994).

ionsidrott å den ena sidan och tävlingsverksamhet på elitnivå där idrottsutövare har idrotten som ett yrke å den andra. Utifrån ett aktivitets- eller deltagarperspektiv märks detta genom att motionsidrotten tillhör en av de mest populära fritidsaktiviteterna för svenskarna vars motionsvanor är betydande med en stor andel som är regelbundet aktiva.⁹ Detta märks bland annat på det stora intresset och deltagandet i masstävlingar som Vasaloppet, Lidin-göloppet, Stockholm Marathon och Vätternrundan.

Idrottsföreningarna utgör basen för hela den svenska idrottsrörelsen. I Sverige började idrotten organiseras i föreningar i slutet av 1800-talet. I slutet av 1950-talet och under 1960-talet expanderade idrotten och antalet föreningar ökade. Idrottsrörelsen i Sverige består i dag av cirka 20 000 föreningar och nästan hälften av landets invånare mellan 7-70 år är med i någon av dessa.¹⁰ Föreningarna ser dock i högsta grad olika ut och det rör sig om allt från elitföreningar med professionell verksamhet till den lilla landsbygdsföreningen med bara några få medlemmar. Idrottsföreningarna präglas av stabilitet och den genomsnittliga åldern för en förening är 40 år¹¹ (Riksidrottsförbundet, 2005; 2010).

⁹ Att befolkningen regelbundet motionerar har främst att göra med ändrade levnadsförhållanden där mängas arbete och fritid kräver mindre fysisk prestationsförmåga. En notering krävs även med avseende på hur detta beräknas då antalet som motionerar beror på hur motion definieras. Riksidrottsförbundet anger att cirka 90 procent av befolkningen motionerar på ett eller annat sätt men i denna beräkning inkluderas dem som tar långsamma promenader minst en gång i månaden (Riksidrottsförbundet, 2008). Skulle man däremot definiera motion som att det ska vara en snabb promenad, jogging, oftare än en gång i månaden är det inte en majoritet av befolkningen som motionerar (Engström, u.å.). Den i särklass största motionsaktiviteten är gång/promenader följt av styrketräning, löpning och gympa (Riksidrottsförbundet, 2008).

¹⁰ Enligt Vogel (2003) är 31,5 procent av befolkningen medlem i en idrottsförening. Dock skulle idrottsrörelsens medlemmar vara högre om även yngre åldersgrupper skulle ha inkluderats (Norberg, 2004). Överlag är föreningstillhörigheten i Sverige hög och drygt 90 procent av befolkningen i åldrarna 16-84 år tillhör någon form av frivilligorganisation. Den frivilligorganisation som har i särklass flest antal medlemmar är fackliga organisationer (80,3 procent) följt av pensionärsorganisationer (41,5 procent) och idrottsföreningar (31,5 procent) (Vogel, 2003).

¹¹ Generellt har de flesta idrottsföreningar en förhållandevis bra ekonomi där den genomsnittliga föreningen uppvisar ett plusresultat. Den största intäktskällan är medlems- och träningsavgifter som står för nästan 30 procent av de totala intäkterna. Övriga intäkter kommer från försäljning av bingoletter och lotterier, statliga- och kommunala bidrag, försäljning, biljettintäkter från egna arrangemang, etc. Intäkter från sponsorer är generellt för samtliga idrottsföreningar cirka sju procent. Även det politiska samhällsklimatet påverkar idrotten och enligt Peterson (2004) innebar den finansiella krisen i början av 1990-talet att samhällets stöd till idrotten började ifrågasättas, vilket innebar att idrotten i allt högre utsträckning kom att ansvara för sina egna kostnader.

Grunden i den svenska idrottsrörelsen har under många år varit tvådelad, där idrotten dels har haft ett samhällsuppdrag och dels ett tävlingsuppdrag. Samhällsuppdraget har sitt ursprung i folk rörelseepoken där idrotten skulle vara öppen för vem som helst och samtidigt vara demokratiskt fostrande. Tävlingsuppdraget handlar om att följa regler, att göra satsningar och lära sig handskas med tävlandet (Peterson, 2004). Det kommersiella intresset riktas dock mot elitidrotten och stora evenemang.

2.2. Kommersialiseringsprocesser

Den kommersialiserade idrotten¹² blir producerad för en marknad och eftersträvar intresse och intäkter från publiken, från kringförsäljning av kläder och andra souvenirer. Massmediernas bevakning har drivit på denna utveckling. Kommersialisering kan således inrymma ”... allt vad som följer därav vid sidan av arenan” (Peterson, 2004 s. 25). Gammelsæter (2010) anser att det över tid skett en ökning av kommersiella aktörer och ett kommersiellt tanke-sätt inom elitidrotten och dess föreningar, men att det ändå är ett stort antal föreningar som inte är kommersiella i bemärkelsen av att vara vinstdrivande. Traditionellt var företagens betoning av finansiell vinst och avkastning på investeringar den stora skillnaden mellan näringslivet och idrotten. Idrottsorganisationer skulle i första hand nå en idrottslig framgång. Den kommersialiserade idrotten har dock medfört en ökad betoning av intäkter och vinster som nyckeln till bra resultat, såväl idrottsligt som ekonomiskt resultat (Smith & Stewart, 2009).

De mest kommersialiserade idrottsorganisationerna är de som är inriktade mot tävlingar och lagsporter (Enjolras, 2002a). Detta kan vara en anledning till att särskilt den kommersialiserade engelska fotbollen har tilldragit sig olika former av studier. Forskning kring konsekvenserna av kommersialiseringen behandlas av Hudson (2001). Utgångspunkten i studien är farhågan

¹² Flertalet studier som jag har kommit i kontakt med har sin utgångspunkt i att idrotten är kommersialiserad och professionaliserad, men forskningen behandlar därefter någonting annat, som exempelvis ideellt engagemang eller medias inflytande över idrotten (jfr Andrews, 2004; Edwards & Corte, 2010; Skogvang, 2009; Westerbeek, 2010; Wolfe, Meenaghan & O’Sullivan, 2001). Forskningen kring idrottens utveckling har tilltagit i takt med den ökade kommersialiseringen och professionaliseringen av idrotten. Fortfarande handlar det dock om en relativt blygsam omfattning.

att den ökande kommersialiseringen kan medföra negativa effekter på både själva spelet och åskådarnas inställning till det. Hudson (2001) ser positiva konsekvenser av kommersialiseringen. Genom en tillströmning av finansiella medel har själva idrotten förbättrats avsevärt och åskådarna på de professionella fotbollsmatcherna har ökat samtidigt som arenorna både blivit säkrare och bekvämare. Den ökande kommersialiseringen av fotbollen kan även medföra negativa sociala konsekvenser, exempelvis risken att utestänga den traditionella publiken från arbetarklassen i och med ökade kostnader för åskådarna. Detta lyfts fram av Skogvang (2009) som i anslutning till en studie av den norska elitfotbollen framhåller att en ökad kommersialisering och en enorm medial uppmärksamhet inom elitfotbollen är positiva för sporten, samtidigt som det utmanar traditionella värderingar. Det finns en tilltagande koppling mellan fotboll, media och sponsorer och dessa länkar är viktiga för att avgöra vem som får sponsorer, uppmärksamhet i media samt vem som besitter makten inom fotbollen.

2.2.1. Utvecklingen av den kommersialiserade idrotten

De tidigaste formerna av en kommersialiserad idrott ägde rum i England under 1700-talet där vissa tävlingar började arrangeras för åskådare, vilka i sin tur konsumerade mat och dryck som såldes av arrangören. Sedermera började även arrangörerna ta betalt av åskådarna för att de skulle få tillträde till evenemanget (Malcolm, 2008). I takt med den industrialisering och urbanisering som senare följde växte idrotten allt mer. Industrialiseringen medförde bland annat en tydligare skiljelinje mellan arbete och fritid, vilket innebar att idrotten blev ett socialt nöje. Fokuseringen ökade på organiserade tävlingar där resultat och rekord blev allt viktigare. Detta är vad som brukar benämnas som sportifieringsprocessen (Blom & Lindroth, 1995).

I takt med att idrotten växte i omfattning och popularitet under 1900-talet ökade antalet idrottsevenemang, vilka i sin tur attraherade allt större publikskaror. I Stockholm arrangerades 1912 de olympiska spelen, vilket bidrog till en ökad fokusering på idrott. I samband med Olympiaden i Stockholm sågs, enligt Andersson och Kjellberg (2012), exempelvis reklam som en viktig uppgift för Organisationskommittén. Dessutom förekom olika kringaktiviteter vid Stockholmsolympiaden, med allt från försäljning av minnesföremål,

restaurang- och nöjesverksamheter till pristävlingar, med mera. Dessa aktiviteter syftade i huvudsak till att skapa starka upplevelser för publik och deltagare. Upplevelser som skulle generera bestående minnen och arv från Olympiaden 1912 (Andersson & Kjellberg, 2012).

Internationaliseringen av idrotten innebar att attraktionskraften ökade och internationella mästerskapstävlingar blev allt vanligare, framför allt under 1900-talets senare hälft. Idrottsutövarna blev professionella och att tjäna pengar på sin idrott blev accepterat. Numera är många idrottsutövare stora stjärnor och ikoner för miljoner människor. Att vissa stjärnor kan tjäna hundratal miljoner på sitt idrottsutövande är inget som är särskilt ovanligt.

England och USA var tidiga med att kommersialisera idrotten, men i många länder (och i vissa idrotter) levde amatöridealen länge kvar, däribland i Sverige. Under 1960-talet började de rådande amatörreglerna¹³ allt mer ifrågasättas och successivt skedde ett tyst accepterande av vissa överträdelser från dessa regler. Efter att amatörbestämmelserna avskaffades, vilket bland annat medförde att professionella idrottsmän tilläts tävla i olympiska spel, öppnades dörren för att kommersialisera idrotten, det blev accepterat att förknippa idrott med pengar. I samband med en ökande publik till idrottstävlingar, flertalet nya idrottsarenor och framför allt ett eskalerande medialt intresse accelererade kommersialiseringen av idrotten som fenomen under 1970-talet. Idrottens förändringsprocesser ledde till underminering av tidigare rådande paternalistiska och ideella uppbyggnad och många idrottsföreningar kom att omvärdera verksamheten för att ge företräde för kommersialisering (Whannel, 2009).

¹³ Amatörbestämmelserna var inget unikt för Sverige, utan liknande bestämmelser fanns över hela världen. Exempelvis hade Internationella olympiska kommittén (IOK) strikta bestämmelser som bara tillät amatörer att tävla under de olympiska spelen (Blom & Lindroth, 1995). Idrottsrörelsen i Sverige överskuggades ända fram till 1967 av amatörbestämmelserna och grunden var att ingen skulle kunna tjäna pengar på idrottsutövandet. Amatörfrågan var en återkommande konfliktorsak inom idrottsrörelsen och det gick så långt att idrottsutövare blev avstängda på livstid på grund av överträdelse av amatörreglerna. Det mest kända exemplet är de tre svenska löparna Arne Andersson, Gunder Hägg och Henry Kälärne vilka diskvalificerades på livstid på grund av överträdelse av amatörbestämmelserna (Wikberg, 2005). Amatörismen kom dock att bromsa utvecklingen av tävlingsidrotten och reglerna kom både internationellt och nationellt att sakteliga förändras, för att slutligen mer eller mindre upphöra. Vissa idrotter skiljer fortfarande mellan amatörer och professionella och exempelvis är professionella boxare fortfarande utestängda från de olympiska spelen.

2.2.2. OS i Los Angeles 1984 – en ny era för den kommersiella idrotten

Kommersialiseringen kom under 1980-talet in en ny fas där startskottet ofta härleds till de olympiska spelen (OS) i Los Angeles 1984. Vid denna tidpunkt var ett olympiskt spel föga intressant att arrangera. OS i Montreal (1976) hade genererat gigantiska förluster och de olympiska spelen hade även under en tid kantats av bojkotter av olika slag. I Montreal bojkottade 27 länder, främst från Afrika, spelen när Internationella olympiska kommittén (IOK) inte biföll deras begäran att förbjuda Nya Zeeland, vars nationella rugbylag nyligen turnerat Sydafrika, vilka i sin tur hade uteslutits från OS-tävlingar sedan 1964 på grund av dess apartheidpolitik. USA och flera andra länder bojkottade spelen i Moskva 1980 på grund av den sovjetiska inblandningen i Afghanistan. (Sovjetunionen tillsammans med andra öststater genomförde sedan en svarsbojkott 1984.) Dessutom tilltog debatten om den svårstoppade dopningen. Lägg där till terroristdåden i München 1972 så är det föga överraskande att få städer var intresserade att arrangera ett olympiskt spel.

Detta resulterade i att det bara var en enda stad som sökte spelen 1984 (även New York visade intresse att vara värdstad, men eftersom bara en stad per land får kandidera blev det till slut bara Los Angeles som lämnade in en ansökan). Los Angeles skulle egentligen ha avvisats med anledning av att ingen inom den offentliga förvaltningen i staden som ville lämna några finansiella garantier. IOK såg dock inga andra alternativ och gav sitt bifall till ansökan (Blundell & Mackay, 1999; Los Angeles Olympic Organizing Committee, 1985; Sylvén & Karlsson, 2008). De olympiska spelen hade före 1984 varit relativt fritt från kommersiella krafter, men IOKs nyttillträdde president, Juan Antonio Samaranch, gav nu sitt stöd till den kommersialiseringssprocess som inleddes (Magdalinski & Nauright, 2004).

Olympiaden i Moskva hade haft en förhållandevis liten budget, men inför Los Angeles ville arrangörstaden göra en större satsning. De lyckades mycket väl med denna ambition. Intäkterna kom i huvudsak från två olika finansieringskällor; försäljningen av tv-rättigheter och sponsorer. Tv-bolaget The American Broadcasting Company (ABC) betalade 225 miljoner dollar för tv-rättigheterna. Därutöver såldes även rättigheter till ett antal internationella tv-bolag. Totalt såldes tv-rättigheter för 286 miljoner dollar, vilket var

tre gånger högre än för Moskva fyra år tidigare (Los Angeles Olympic Organizing Committee, 1985). ABC kom att tjäna cirka 435 miljoner dollar på denna affär, framför allt genom att sälja reklam (Guttmann, 2002). Antalet tv-tittare runt om i världen slog också rekord och uppskattningsvis 2,5 miljarder människor följde tävlingarna (Blundell & Mackay, 1999). Även intäkterna från sponsorerna kom att öka rejält. De två tidigare sommarolympiaderna hade haft ungefär 150 olika sponsorer. De olympiska vinterspelen i Lake Placid (1980) hade totalt 381 sponsorer, vilket sammanlagt genererade nio miljoner dollar (Guttmann, 2002). Förändringen till Los Angeles innebar att det totalt endast var 29 företag som gick in som sponsorer men att varje sponsorplats kostade minimum fyra miljoner dollar. Färre sponsorer men betydligt större belopp per sponsor således. Förutom finansiella medel från sponsorerna bidrog vissa av sponsorerna med restaurering av arenor samt olika förnödenheter som behövdes för att arrangera tävlingen. Dessutom genererades intäkter på att varumärket, de olympiska ringarna, licensierades ut till sammanlagt 43 företag. Totalt genererade detta intäkter på över 200 miljoner dollar (Guttmann, 2002; Los Angeles Olympic Organizing Committee, 1985). Sponsorerna såg även till att på olika sätt arbeta med att stärka sponsoringssatsningen. Exempelvis kan nämnas att en av huvudsponsorerna (McDonald's) köpte tv-reklam i ABC för cirka 30 miljoner dollar, tog fram speciella OS-produkter, etc. (Guttmann, 2002).

När spelen i Los Angeles var över visade det sig att det slutgiltiga ekonomiska resultatet uppgick till en vinst på över 200 miljoner dollar. Det var första gången sedan 1932 som ett olympiskt spel genererat ett överskott (Guttmann, 2002). De olympiska spelen i Los Angeles innebar en ny era för hela den olympiska rörelsen. Från att ha varit ett evenemang som få ville arrangera visade spelen 1984 att det gick att både förnya evenemanget och dessutom generera ett ekonomiskt överskott; kommersialiseringen av OS kom att ta fart. Framför allt visade de olympiska spelen 1984 (och efterföljande) hur intäkter kunde maximeras genom försäljning av både tv- och sponsorrättigheter. Arrangörerna fokuserade på färre sponsorer, vilka fick betala betydligt mer än tidigare, samtidigt som sponsorerna även var aktiva i att marknadsföra tävlingarna. Allt fler företag och idrottsorganisationer fick upp ögonen för sponsring och att det inte längre handlade om donationer utan att de kunde ses som och ofta också vara en lönsam investering. ”After

1988, it was clear that the Olympic Games had moved from an era of political protests, boycotts, and economic problems into an era of economic success and city image-building” (Whannel, 2009 s. 214).

Att den kommersialiserade idrottens genombrott ofta härleds till 1984 har sin grund i Olympiaden. Det blev internationella följdverkningar. Även i Sverige kan man se ett ökat intresse från media och sponsorer. Detta ska dock inte endast härledas till OS 1984. Andra – och kanske viktigare faktorer för den svenska utvecklingen – var de stora internationella framgångarna svensk idrott hade under 1980-talet (i till exempel tennis och längdskidåkning). Dessa framgångar bidrog till medias fokus på nya idrottsstjärnor, och att sponsorer tillkom, att kommuner gav sitt stöd till lokala föreningar, att nationella ungdomstävlingar startades, och så vidare (Wijk, 2010). Men oavsett sådana idrottsliga framgångar torde den affärsmässiga sidan av idrotten även i Sverige ha påverkats av utvecklingen i USA och övriga delar av världen – i detta avseende hade således Sommarolympiaden 1984 en indirekt påverkan även på den svenska utvecklingen.

2.2.3. Anledningar till kommersialisering

Wijkström och Lundström (2002) poängterar att det skett en kommersialisering av den ideella sektorns organisationer. Det gäller inte minst den svenska idrottsrörelsen där till exempel några stora föreningar har bolagiserats. Idrottsföreningarna har de senaste åren i allt större utsträckning funnit nya intäktsmöjligheter med försäljning av souvenirer, multifunktionella evenemangsarenor, etc. och oftast bedrivs dessa verksamheter i bolagsform. Bolagiseringen av idrottsföreningar i Sverige har således ökat i omfattning sedan regelverket förändrades. Riksidrottsstämman tog 1999 beslutet att tillåta en förening att upplåta rätten till tävlingsverksamhet till ett så kallat Idrotts AB. Det hade fram till dess inte varit möjligt för en förening att låta externa finansierare köpa andelar och därmed vara delägare i en förening. Men 1999 blev det tillåtet för en idrottsförening att bilda ett aktiebolag för verksamheten och för detta bolag sälja 49 procent av andelarna. Resterande 51 procent måste dock ägas av föreningen (Malmsten & Pallin, 2005). Bolagiseringen kan främst hänföras till elitinriktade föreningar och allt fler

föreningar har kommit att bilda olika aktiebolag som handhar delar av verksamheten. Debatten i Sverige om idrottsaktiebolag har varit intensiv och flera stora förbund, med Fotbollsförbundet och Ishockeyförbundet i spetsen, har drivit frågan om att upphäva den nuvarande regeln med att föreningen måste ha en ägarmajoritet.

En förklaring till varför idrotten har kommersialiserats ligger i att den kommersiella idrotten visar att önskvärda egenskaper, som tävling och engagemang, kommer att belönas och de stora idrottsevenemangen och tävlingarna är ett medel för social integration och sammanhållning. Den kommersialiserade idrotten kan även förklaras av att kapitalistiska intressen har gjort sitt intrång på idrottsmarknaden (Malcolm, 2008). Det finns dels möjlighet till ekonomisk vinning på idrotten som sådan (intäkter från arenor, arrangerande av olika evenemang, etc.), dels finns det möjlighet att använda idrottslag och utövare som reklamtyor. Idrotten som fenomen omfattar många eftertraktade egenskaper och associationer då det exempelvis signalerar ungdomlighet, kondition, högprestering och framgång, något som attraherar många företag att associera sig med i ett varumärkesarbete (Whannel, 2009). Exempelvis tog försäljningen av sportkläder och sportutrustning fart under 1970-talet. Sedermera växte det fram ett sportmode och sporttillverkares kläder kom även att börja användas av de som inte aktivt ägnade sig åt en idrott. Här kom enskilda idrottare i stor utsträckning att användas som reklamtya (Blom & Lindroth, 1995). Företagen växte till multinationella företag som exponerade sina varumärken i olika idrotts-sammanhang.

Media har spelat en stor roll i denna kommersialiseringsprocess. Dels bidrog media och framför allt tv-sändningar till att antalet åskådare ökade. Dels kom tv-sändningarna att bli en viktig intäktskälla. I USA hade tv-bolagen konkurrerat ända sedan 1960-talet. Konkurrensen hade inneburit att ersättningarna för tv-sändningarna hela tiden ökat. Det var medel som till stor del gick till ligorna och de enskilda klubbarna. I Europa fördröjdes denna utveckling på grund av att många länder fortfarande hade nationella tv-monopol (Jörnmark, u.å.; Malcolm, 2008). Genom att göra tv-idrotten attraktiv för sponsorer och annonsörer, växte nya former av intäktskällor fram för idrottens organisationer (Whannel, 2009).

Den kommersialiserade idrotten har även många baksidor och många av idrottens problem har hänförs till kommersialiseringsprocesserna. Det har till exempel förts en debatt om att kommersialiseringen drivit fram en mentalitet att idrottsutövaren eller idrottslaget ska vinna till varje pris. Det har också förts fram uppfattningen att kommersialiseringen skapat en allt tidigare specialisering och utslagning av idrottsutövare. Kommersialiseringen anses också ha pressat organisationen bakom idrottslaget hela tiden måste maximera intäkterna för att ha råd med att knyta till sig dyra spelare. Dessa, liksom tränarna, ersätts snabbt om de inte presterar optimalt. Omvandlingen har dessutom medfört att målgruppen för många idrotter har förskjutits mot en ökad andel åskådare med högre inkomster. Det blir med andra ord allt viktigare att attrahera köpstarka åskådare som är villiga att betala högre biljettpriser och köpa mer kringutrustning.

I kombination med att idrottssektorn kommersialiserats har de offentliga bidragen till idrottsrörelsen minskats. Detta gäller internationellt såväl som i Sverige¹⁴. För de elitinriktade föreningarna och evenemangen har arenaintäkter, sponsring och tv-rättigheter fått en allt större betydelse. Elitidrotten och de som arrangerar evenemang, framför allt de större evenemangen, bedriver i dag verksamheten på ett kommersiellt sätt. De offentliga bidragen eller medlems- och deltagarintäkter räcker inte på långa vägar till för att bedriva denna typ av verksamheter. Vill man som förening eller evenemang göra

¹⁴ Av Sveriges cirka 20 000 idrottsföreningar är offentliga bidrag fortfarande en viktig intäktskälla (Riksidrottsförbundet, 2005; 2010). Den totala finansieringen av hela den svenska idrottsrörelsen är svår att överblicka med anledning av att flera olika finansieringsformer förekommer – allt från ideellt arbete (som utgör den i särklass största finansieringskällan), till medlems- och träningsavgifter, sponsorer, statligt stöd, etc. Peterson (2002) anger att det statliga stödet till idrotten minskade under hela 1990-talet. Frågan om det statliga stödet ökat eller minskat efter det förefaller inte vara helt enkel att kartlägga. Generellt ökade statens stöd till idrotten under 2000-talets första decennium, där den bidragande orsaken var att idrotten fram till och med år 2010 tilldelades bidrag från det statliga spelbolaget ABSvenska Spels överskott (Norberg, 2014). Detta ersattes med ett statsbidrag via statsbudgeten. Det totala statliga idrottsstödet ligger sedan några år tillbaka på drygt 1,7 miljarder kronor, varav cirka en miljard går via det lokala aktivitetsstödet och Idrottslyftet till de lokala föreningarnas barn- och ungdomsverksamhet (Riksidrottsförbundet, 2015b). Enligt Riksidrottsförbundets (2015b) beräkningar har stödet sjunkit i realt värde med cirka 83 miljoner kronor. I samband med förändringen 2010 sänktes även stödet med 78 miljoner. Totalt innebär det en real sänkning av det statliga stödet med drygt 160 miljoner kronor utifrån nivån 2010. Det som tillkommer är att kommuner står för idrottsanläggningar som föreningarna kan använda gratis eller till subventionerad kostnad, ett stöd som beräknas uppgå till ungefär 3,5 miljarder kronor per år. Flera kommuner har dock de senaste åren minskat föreningsbidraget (Riksidrottsförbundet, 2014).

olika satsningar och utöka verksamheten krävs det att verksamheten kommersialiseras.

2.3. Sponsring – ett utslag av kommersialisering

Sponsring är ett framväxande fenomen inom idrottsvärlden, men även inom kulturområdet och i olika samhällssektorer som till exempel skolan. Den gemensamma nämnaren är att det tillför resurser till den sponsrade. Kommersialiseringen av idrotten medför att kraven på resurser ökar och anskaffningen av dessa resurser blir alltmer central. Resursberoendet innebär att föreningen även är beroende av andra aktörer i omgivningen som kontrollerar resurser som de behöver tillgång till. Det finns en mängd resurser som en förening kan vara beroende av, till exempel kapital, varor och tjänster, anläggningar och olika former av naturtillgångar, maskiner och mänskliga resurser i form av arbetskraft och kunskap. För en elitidrottsförening eller evenemang förslår det inte längre att förlita sig på ideella krafter i form av volontärarbetare, medlemsavgifter, lotteriverksamhet, korvförsäljning och olika typer av föreningsbidrag. Finansiering via olika utbyten med marknadsaktörer får en större roll. Detta sker i allt högre grad genom att resursstarka sponsorer blir allt viktigare. Stora idrottsevenemang, som exempelvis de olympiska spelen, fotbollsturneringar, Stockholms Marathon eller Vasaloppet, är numera omöjliga att genomföra utan resursstarka sponsorer. Samtidigt omsätter dessa idrottsevenemang allt mer och erhåller en allt större medial uppmärksamhet.

2.3.1. Sponsring – altruism eller affärsuppgörelse?

Det finns ett stort antal olika definitioner av vad sponsring egentligen är och det är svårt att finna en definition av begreppet sponsring som täcker alla aspekter och samtidigt har en stabilitet över tid. Med utgångspunkt från skilda definitioner av begreppet (jfr Dolphin, 2003; Meenaghan, J.A., 1983; Meenaghan, 1991) kan man notera en förändring över tid, där sponsring från

början i allt väsentligt sågs som något som utfördes med ett filantropiskt perspektiv.¹⁵ Det filantropiska perspektivet levde, att döma av definitionerna, kvar som den dominerande föreställningen ända in på 1970-talet. Sponsring sågs framför allt som en form av donation. De definitioner som är från senare tid framhäver allt mer att sponsring är en affärsuppställning och att vikten av motprestationer från den sponsrade är en viktig faktor att beakta¹⁶ (jfr Dolphin, 2003; Meenaghan, 1991; 2013; Meenaghan & O'Sullivan, 2001). Sponsring inkluderar minst två parter; sponsorn och den sponsrade mellan vilka ett utbyte äger rum. Sponsorn tillhandahåller resurser i form av till exempel finansiella medel, varor och/eller tjänster i utbyte mot rättigheten att på något sätt associera sig med sponsringsobjektet. Det centrala är med den här utgångspunkten att det sker ett utbyte mellan aktörer på en marknad¹⁷. Utbytet är uttryck för att resurser byter ägare. Från den sponsrades perspektiv handlar sponsring om att anskaffa resurser. I sponsringssammanhang är det själva handlingen, utbytet, som står i centrum och aktörerna som genomför utbytet är sammankopplade genom de resurser som utbyts. Utbytet är en handling som syftar till att stärka tillgången till och förmågan att använda de resurser som är tillgängliga för aktörerna (Snehota, 1990). Utbytet genererar värde i och med att värdet på resurserna ökar efter utbytet för båda parter (Alderson, 1957; Snehota, 1990). Resurserna ska inte ses som isolerade utan för att vinna konkurrens fördelar måste resurser kombineras med andra resurser för att tillföra värde. Resurserna är det väsentliga för att avgöra en organisations förmåga och förmågan är kärnan i konkurrenskraften (Grant, 1991).

¹⁵ Begreppet sponsor härstammar av latin och betyder ursprungligen ”den som ansvarar för något” (Sponsring, u.å.).

¹⁶ Att sponsorn måste erhålla något i motprestation har även med skatteregler att göra. Exempelvis är inte donationer avdragsgilla för givaren utan dessa ges således med beskattade medel (dock är mottagaren om denna är en förening befriad från gåvobeskattnings). I ett sponsorförhållande får givaren (oftast ett företag) göra avdrag för värdet av motprestationerna. Rätten till avdrag kräver att sponsringen ska generera eller bibehålla intäkter hos givaren. Detta innebär i realiteten att många sponsravtal innefattar olika former av reklam, till exempel på skyltar i en arena, på idrottsföreningens kläder, etc. För föreningen uppkommer det dock reklamskatteplikt om man som motprestation till sponsorn gör reklam för dennes företag. Syftar sponsringen enbart till att skapa goodwill är det inte avdragsgillt (Påhlsson, 2008).

¹⁷ Ett utbyte kan definieras som; ”... a transfer of something tangible or intangible, actual or symbolic, between two or more social actors” (Bagozzi, 1979 s. 434) och är en av grunderna i marknadens funktion (jfr Bagozzi, 1975).

För att fördjupa denna diskussion och för att peka på särdrag från den sponsrades perspektiv krävs en mer allmän genomgång om resursanskaffning. Resurser kan anskaffas via utbyten med andra aktörer eller, vilket är mer sällsynt, genom donation. Vid utbyten, vilket kan klassificeras som ett marknadsförfarande, kan betalningsmedel antingen vara finansiella medel eller produkter, det senare så kallat barterförfarande¹⁸. En donation däremot är en gåva och motiven bakom en donation kan skilja sig åt. I de fall en donation förekommer som inte används i marknadsföringssyfte eller liknande bör det betraktas som ett rent filantropiskt motiv. Ett sådant motiv kännetecknas av att rent osjälviskt donera resurser utan att för den skull räkna med någon form av goodwill från omgivningen. Om en aktör däremot räknar med en viss goodwill från till exempel omvärlden är det inte längre en fråga om en osjälvisk donationsform och därmed inte heller en gåva. Det är något som förekommer både bland större och mindre företag, men uppfattas oftast av omgivningen när det gäller stora företag som ger bort exempelvis pengar för välgörande ändamål. Görs inte detta i det dolda, utan företaget använder det i ett uppmärksamhetssyfte för att därigenom erhålla goodwill, är det inte heller att betrakta som en donation.

I sponsringssammanhang handlar det för den sponsrade att långsiktigt säkra resurser för att kunna bedriva en verksamhet. Detta sker genom att den sponsrade på något sätt utnyttjar syftet med den egna verksamheten till att förmå andra aktörer att inleda eller fördjupa utbytesprocesser. Resursanskaffning för löpande verksamheter kan ofta vara svårare att få i form av donationer. Sponsorer tycks föredra att sponsra något som på en mer synligt och påtagligt sätt identifierar deras bidrag. För den löpande verksamheten är det relativt sett viktigare att det sker ett ekonomiskt utbyte mellan den sponsrade och sponsorn. Den traditionella ekonomiska synen på utbyten fokuserar på att materiella eller immateriella nyttigheter, eller produkter, byter ägare eller nyttjanderätter på en marknad. Oftast är pengar den helt centrala delen i utbytet (Håkansson & Olsen, 2015). En ideell förening, däremot, kan ha en annan balans mellan det finansiella utbytet och andra utbytesformer. Den kan i högre grad anskaffa resurser utan att använda pengar. Värdet i detta

¹⁸ Barter är ett begrepp som används för att beteckna ett system för utbyte av varor och/eller tjänster direkt mot andra varor och/eller tjänster. I sponsringssammanhang kan den sponsrade i ett barterförfarande erhålla varor eller tjänster i utbyte mot att sponsorn exempelvis erhåller exponering (Lagae, 2005).

utbyte måste dock förvaltas och utvecklas tillsammans med de andra inblandade aktörerna. Det handlar då om en något annorlunda form av resursmobilisering än att vara attraktiv i form av en förmåga att penningmässigt betala för en tjänst. Den sponsrade måste ha något annat att erbjuda.

För sponsorerna, de aktörer som tillhandahåller resurserna kan deras bidrag många gånger uppfattas som marginalresurser. Aktörerna kan erbjuda dessa resurser under perioder när de inte kan tas upp till produktiv användning i den ordinarie verksamheten. Elbe (2002) benämner denna typ av resurser som mobiliserbara marginalresurser: ”Det finns således alltid outnyttjade resurser som kan kombineras och utnyttjas i olika sammanhang och vid olika tillfällen. Dessa resurser återfinns inom samhällets alla sektorer, den offentliga, privata och ideella. Låt oss kalla dessa för det lokala samhällets mobiliserbara marginalresurser” (s. 165). Denna typ av marginalresurser går, om rätt kontakter finns och aktörerna har intresse att medverka, att mobilisera genom nätverk och sociala relationer (Elbe, Axelsson & Hallén, 2007). När det gäller resursmobilisering poängterar Elbe (2002) att den som önskar dessa resurser måste uppfattas som legitim för att symmetriska relationer ska kunna utvecklas.

2.3.2. Från filantropi till strategi

Sponsring har utvecklats från ett filantropiskt handlande till ett mer marknadsstrategiskt förfarande. Enligt Söderman och Dolles (2008) är det ett av de mest centrala koncepten inom marknadsföring. En av grunderna vad gäller utbytet mellan parterna är att sponsorn köper en rättighet att associera sig med den sponsrade (Andreff & Szymanski, 2009; Renard & Sitz, 2011). Från att traditionellt betraktats som ett kommunikationsverktyg (Meenaghan, 2013) med målet att nå en ökad kännedom (Gwinner, 1997) har sponsring utvecklats till att allt oftare handla om att nå specifika målgrupper och på olika sätt få dessa målgrupper engagerade (Cliffe & Motion, 2004). Detta har medfört en ökad fokusering på varumärkesrelaterade frågor. Att öka varumärkeskännedomen eller att förändra och/eller förstärka den image som förknippas med varumärket har kommit att utvecklas till några av de främsta målen från sponsorns perspektiv (Alexander, 2009; Herrmann, Walliser & Kacha, 2011; Renard & Sitz, 2011; Walliser, 2003). Sponsring kan därigenom

vara ett centralt verktyg för ett företags marknadsföringsarbete och en strategi för att öka varumärkeskapitalet (Cliffe & Motion, 2004; Roy & Cornwell, 2003).

Sponsring har en förmåga att främja att flera olika mål kan uppfyllas. Målen behöver ej utesluta varandra (Dolphin, 2003; Fyrberg & Söderman, 2009; Thwaites, 1995). Exempelvis kan ökad varumärkeskänedom leda till ökad försäljning och vice versa (O'Hagan & Harvey, 2000). Från sponsorns perspektiv innebär detta att skälen till att arbeta med sponsring breddas. Genom sponsring finns en möjlighet att nyttja den sponsrade partens nätverk för att därigenom etablera nya affärsrelationer (Cliffe & Motion, 2004; Zinger & O'Reilly, 2010). Förstärkta och utveckla relationer mellan sponsorn och den sponsrade kan också medföra nya affärsmöjligheter för båda parter (Farrelly & Quester, 2005; Lund, 2010; Olkkonen & Tuominen, 2008).

Ett mål med sponsring, som rönt mindre uppmärksamhet inom forskningen, är sponsringens roll i att stödja olika interna processer. Genom sponsring och inte minst aktivering av sponsringen kan ett företag öka de anställdas känsla av gemenskap och delaktighet i företaget, vilket leder till en större motivation till att utföra ett bra arbete (Cliffe & Motion, 2004). Ytterligare en intern aspekt av sponsring är det som brukar benämnas *chairman's choice*, där ett personligt intresse styr vilka aktiviteter företaget väljer att sponsra (Meenaghan, 1991; Meenaghan, 2013). Att just ett personligt intresse kan påverka vad ett företag väljer att sponsra har historiskt varit en viktig anledning till beslut om sponsring, men med tiden har mer rationella mål fått företräde. (Det bör dock tilläggas att även om denna aspekt numera sällan anges som en anledning kan personliga intressen mycket väl ändå förekomma, men det får antas vara något en företagsledare inte gärna talar om.) Oavsett sponsorns mål finns det fortfarande en goodwill-aspekt kring sponsring (Dolphin, 2003; Greenhalgh & Greenwell, 2013; Olson, 2010). Studier har visat att konsumenter som är starkt involverade i den sponsrade aktiviteten uttrycker en högre grad av goodwill gentemot sponsorerna. Detta medför att sponsorn framstår som tilltalande och trovärdig (Meenaghan, 2001; Grohs & Reisinger, 2014). Företag som sponsrar uppfattas som att de ger någonting tillbaka till samhället, vilket förstärker bilden av företaget som samhällsnyttigt.

En sponsringsinvestering ger endast sponsorn rätten att nyttja den köpta sponsringsrättigheten, därför har insikten om betydelsen av sponsringsaktivering kommit att aktualiserats. För att skapa medvetenhet och/eller en association hos målmarknaden om sponsringen kan företaget behöva aktivera sponsringen genom ytterligare investeringar i relaterade marknadsföringsaktiviteter (Erdogan & Kitchen, 1998; Farrelly & Quester, 2005; Meenaghan, 1991; O'Reilly & Horning, 2013; Sylvestre & Moutinho, 2007). Tidigare betraktades sponsring som en från övrig verksamhet avskild aktivitet. Numera investerar de mer kunniga (eller mer "sponsorsmogna") sponsorerna åtskilligt i aktivering, oftast innebärande en minst lika stor kostnad som sponsorrättigheten i sig kostade. Hur aktiveringen de facto går till beror ofta på målet med sponsringen. Vanligt förekommande aktiveringsstrategier är exempelvis reklam, intern kommunikation, kundvård, direkt marknadsföring, etc. (Weeks, Cornwell & Drennan, 2008). Om sponsorn aktiverar sina rättigheter effektivt kan detta ge ett mervärde för den sponsrade, utan någon direkt kostnad eftersom denna extra exponering går utöver den marknadsföring som sponsringsobjektet själv genomför (Masterman, 2007).

Synen på sponsring – både från sponsorn och den sponsrade – har, som framgått, förändrats över tid. När det gäller större föreningar eller evenemang är det inte längre frågan om att sponsorn donerar resurser. Den grundläggande tanken är snarare att det sker ett utbyte mellan parterna, där sponsorn köper en rättighet att associera sig med den sponsrade. Från den sponsrade parten handlar det i många fall om en resursmobilisering. En gemensam nämnare från båda parterers perspektiv är varumärkesrelaterade frågor. Det har utvecklats till en allt mer central fråga vem man associerar sig med och hur sponsringen ska aktiveras – det sistnämnda är ett område med förhållandevis ringa forskning.

2.4. Professionaliseringsprocesser

Som tidigare berörts är professionalisering ett etablerat begrepp när det gäller att karaktärisera de förändringsprocesser som pågår inom delar av den ideella sektorn och inom (elit)idrottsföreningar. Det som först dyker upp när man tänker på idrottens professionalisering är förmodligen välbetalda idrottare. Men det är inte bara enskilda idrottsutövare som lever på sin idrott. Även

idrottsorganisationerna har i ökad utsträckning utvecklats till organisationer med många anställda, exempelvis tränare, medicinskt stöd och – framför allt – administrativ personal. Diskussionen om sponsring ovan tydliggör ett ökande behov av professionell kunskap inom marknadsföring och kanske särskilt varumärkestänkande. För den sponsrade kan en varumärkesfråga vara: Vilka parter kan ha ett intresse av att associeras med oss? En annan fråga är den spegelvända: Vilka parter kan vi ha ett intresse av att associeras med? Då många aktörer inom dessa sektorer står inför ökande krav på kommersialisering och vinstgenerering, är det av betydelse att även förstå sektorns professionalisering.

2.4.1. Professionalisering

Professionalisering kan ses som en social process som följer samhällets utveckling. Professionalisering är på så sätt i ständig förändring (Torstendahl, 1989). Yrken förändras över tid och nya kategorier av yrken skapas. I dagens samhälle spelar utbildning och vetenskap en allt större roll och allt fler yrken kräver någon form av utbildning. En profession¹⁹ kan kortfattat beskrivas som en yrkesgrupp som utför vissa uppgifter och att de har någon form av kontroll över dessa uppgifter (Abbott, 1988). En sedan länge använd karaktäristik av professioner är att det handlar om en yrkesgrupp med en abstrakt, teoretisk kunskapsbas, som förvärvats genom en formell högre utbildning, vanligtvis vid en högskola eller universitet. Utifrån denna bild kan professionalisering beskrivas som ett försök att konvertera en typ av begränsad resurs (speciell kunskap och förmåga) till en annan, det vill säga sociala och ekonomiska belöningar (Svensson, 2002).

¹⁹ Själva definitionen av professionsbegreppet såväl som definitionen av professionalisering har varit en tvistefråga och ett flertal olika definitioner har rönt uppmärksamhet. Flertalet av definitionerna tar fasta vid begrepp som kunskap, utbildning, tillämpning, altruism, etc. (Hellberg, 1991). Enligt Agevall och Jonnergård (2010) kännetecknades de tidiga definitionerna av att de endera var kopplade till personen (den professionella) eller till gruppen (professionen), men få av definitionerna är kopplade till organisationen där den professionella arbetar. Den främsta anledningen till detta var att de yrkesgrupper som räknas som professioner oftast var egenanställda. Från 1960-talet och framåt har det skett en övergång från egenanställd till anställd vilket i förlängningen kan innebära att den professionella snarare identifierar sig med sin organisation än med sin profession (Agevall & Jonnergård, 2010).

Kriterierna för vad som kan räknas som en profession har förändrats i förhållande till det samhällssystem som var rådande när läkare och advokater sågs som idealtypen för professioner (Selander, 1989). Brint (1994) anser att professioner som en kollektiv kraft i samhället är på nedgång. Tidigare var det enklare att urskilja och kategorisera olika professioner som separerbara enheter i samhället, med tydliga sociala och politiska värderingar och ideologier. Professionalisering som fenomen hör ihop med utvecklingen inom organisationer och företag som anställer professionella specialister. Marknaden och behovet för olika specifika former av professionella tjänster har, enligt Brint (1994) konstant ökat och vi befinner oss i vad han kallar för "an age of experts". De förändringar som skett förklarar Brint (1994) utifrån samhällsförändringar (med utgångspunkt i det amerikanska samhället). Tidigare var professionell status för en yrkesgrupp lika mycket en känsla av etiskt och offentligt ansvar som av specialiserade kunskaper. Numera definierar de professionella sig själva mer utifrån rent tekniska färdigheter och hur efterfrågade deras kunskaper och färdigheter i själva verket är. De pekar sällan på den sociala betydelsen av deras arbete. Vidare kan man säga att de professionellas yrkeskvalifikationer påverkas av det organisatoriska sammanhanget. Enligt Abbott (1988) kan det arbete som utförs av professionella skilja sig mycket åt beroende på organisationens utformning. Greenwood och Lachman (1996) betonar att i några av de mer komplexa och sofistikerade professionella tjänsterna (till exempel inom redovisning, juridik, etc.) krävs det en intensiv interaktion med kunderna. Som ett resultat av denna interaktion blir kunderna gradvis kunskapskällor för de professionella, och ibland även medproducenter av tjänsten.

I företag finns det en professionell kärna av personer på ledande befattningar. Professionalisering ökar kompetens och kontinuitet inom organisationen. Fördelarna med professionalisering är tydliga. Utan en professionell kärna skulle organisationer drabbas av kriser orsakade av inkompetens. Professionalisering bidrar därmed till att skapa den överlägsna kompetens som redan Weber (1922/1983) hävdade var ett kännetecken för byråkratiska organisationer. I en studie av avreglering där tidigare produktionsenheter omformades till kompletta bolag studerade Baderschneider (2002) införandet av marknadsförare som en i företaget ny profession. Det fanns inom dessa or-

organisationer ett inlärningsbehov av marknadsföringskunskap. Baderschneiders (2002) resultat visade hur självständiga organisationer genom samarbete med andra organisationer kunde utveckla en sådan kunskap och färdighet. Denna form av lärande baseras inte bara på den ena aktörens motivation eller förmåga. En väsentlig del är att ledningen förbereds för situationer där såväl externa som interna förändringar kan ske. Hur organisationer genom samarbete kan utveckla kunskap kring marknadsföring bygger på egenskaper hos de involverade parterna samt vilket engagemang parterna har i lärandet. Baderschneider (2002) betonar att det finns hinder för denna form av gemensamt lärande. Det rör sig dels om parternas förmåga att kommunicera och visa delaktighet, dels om hinder som exempelvis misstänksamhet gentemot de andra enheterna. I likhet med många av de ideella verksamheter som professionaliseras, var drivkraften bakom denna utveckling ett i organisationen upplevt behov av en marknadsföringsfunktion. I Baderschneiders studier identifierades vad denna marknadsföringsprofession successivt utträttade och vilken kunskap den bidrog med i de specifika sammanhang som studerades. Studien gav därmed en insikt i vad skapandet i en organisation av en för organisationen ny profession – marknadsföring – kan tillföra.

2.4.2. Professionaliserade idrottsorganisationer

I en elitinriktad idrottsorganisation finns minst två olika typer av uppgifter som kräver expertkunskap och som kan hänföras till professionalisering; den ena handlar om träning, utbildning, etc. som är relaterad till idrottsaktiviteten, den andra, är mer relaterad till administration, ekonomi och den övriga verksamheten. Professionaliseringsbegreppet används därmed för att beskriva skilda företeelser. De flesta studier har inriktats på övergången från amatör-idrottare till professionella idrottare, vilket är en förändring som kantats av heltidsanställda idrottsutövare, arbetskraftsmigration av idrottare, mångmiljonlöner för vissa idrottare, etc. Fotbollen är en idrott som tilldragit sig extra många studier. Exempelvis kan nämnas Sund (2003; 2004) som studerat hur den svenska och nordiska fotbollen hanterat övergången från blandamatörism till professionell fotboll. Men detta är bara den ena sidan av professionalisering.

Seippel (2002) hävdar att det inte krävs någon form av expertkunskap för att kunna utöva idrott (det vill säga vara en professionell idrottsutövare), men däremot i yrken relaterade till själva idrottsutövningen. Peterson (2004) hävdar i linje med detta att professionalisering av idrottens organisationer handlar om att verksamheten övergått från lek till allvar. Idrottsföreningarna behöver i dagens samhälle en högre och mer mångfacetterad kompetens rörande till exempel ledarskap, ekonomi och juridik för att klara av kraven på kommersialisering. I den ideella sektorn varierar behovet av professionalisering med storleken och omfattningen av verksamheten (Worth, 2011). Professionaliseringen har dock föranlett en tydligare skiljelinje mellan ideellt och avlönat arbete (Wijkström, Einarsson & Larsson, 2004).

Fahlén (2006) har studerat övergången från amatörishockey till professionell ishockey i Sverige. Fahléns studie har inriktats på dess organisation och transformering med betoning på specialisering, standardisering och centralisering. Han anser det uppenbart att ishockey och förmodligen andra sporter har kommit att handla om mer än bara vinna matcher. Själva ledningen, administrationen, av elitishockeyn har blivit viktigare och det som en gång började som en professionalisering av spelare har nu överförs till många andra delar av den svenska idrottsrörelsen. Professionaliseringsprocessen har, enligt Fahlén (2006), varit en process av strävan efter legitimitet.

En återkommande och för föreliggande avhandling central fråga är om idrottsföreningars kommersialisering riskerar att minska det ideella engagemanget. Det har aktualiserats i några skandinaviska studier (jfr Enjolras, 2002b). Seippel (2002) fann att i och med en ökad kommersialisering minskade andelen frivilligt arbete som andel av den totala mängden arbete, men samtidigt ökade antalet timmar som varje enskild volontär arbetade. De ideella krafterna bidrog mer i absoluta tal även om den relativa andelen minskar. De ideella krafterna används till att generera en kommersiell intäkt. Vad som primärt har förändrats, enligt Seippel (2010), är den stora mängd professionellt arbete som utförs i dessa idrottsorganisationer. Detta visar inte heller några tendenser till att avta. Professionaliseringsprocessen kan innebära att en ökad expertkunskap ökar kvaliteten både på idrotten och administrationen och därmed skapas en mer välfungerande organisation och i förlängningen minskar konflikter inom organisationen. Å andra sidan kan det leda till fler konflikter eftersom nya resurser, framför allt i form av expertkunskap,

får en allt större betydelse. Medlemmar, volontärarbetare, etc. kan riskera att uppleva relationen till organisationen som mer avlägsen med minskat inflytande som en tänkbar konsekvens (Seippel, 2010).

2.5. En avslutande kommentar

Idrotten är ett av de största områdena inom den ideella sektorn och fascinerar och engagerar en stor del av befolkningen. Att stora delar av den elitinriktade idrotten och dess evenemang är kommersialiserad råder det inga tvivel om och är föga överraskande. Kommersialiseringsprocessen har pågått under många år, där en ofta citerad brytpunkt äger rum i samband med de redan nämnda olympiska spelen i Los Angeles 1984, därefter sker en acceleration av kommersialiseringen. I och med en kommersialisering ökar samtidigt kravet på resurser, vilket medför att externa aktörer som sponsorer blir en allt viktigare part för den organisation som har för avsikt att kommersialisera verksamheten. Vill man utvecklas går det inte att förlita sig på statliga bidrag och ideella insatser.

Idrottsorganisationer söker i allt större utsträckning expertkunskap inom olika områden, till exempel inom ekonomi och marknadsföring, vilket föranlett en professionalisering. Professionalisering medför ökade kostnader. Mer avlönat arbete kräver ekonomiskt kapital, vilket innebär ett allt större resursberoende.

Idrottens, i synnerhet elitidrottens, övergång från ideell till en alltmer professionell verksamhet har medfört en organisatorisk förändringsprocess. Det har skett en formalisering av aktiviteter och rutiner inom idrottsorganisationer och större inslag av avlönad personal. Även för en organisation som Vasaloppet, som till stor del är beroende av volontärer, har antalet anställda ökat avsevärt under senare decennier. De förändrade villkoren för den svenska idrottsrörelsen har skapat en friktion mellan amatöridealerna och kommersiella intressen. Idrottsrörelsen är dels förväntad att leverera förstklassiga resultat och underhållning på hög nivå, dels även förväntad att tillhandahålla fritidsaktiviteter och främja demokrati.

Sammanfattningsvis har frågan om varför idrotten är kommersialiserad behandlats i tidigare studier, men *hur* denna kommersialisering har genomförts har inte fått lika stor uppmärksamhet. Förändringsprocesserna innebär en delikat balansgång mellan kommersialisering – uttryckt i en allt mer tilltagande företagisering – och bevarandet av det ideella. Det går inte att överge den ursprungliga kärnan med verksamheten, den kärna som vilar på idealitet och amatörism. Skulle föreningen helt överge denna kärna skulle attraktionskraften i förhållande till vissa intressenter, till exempel sponsorerna, försvinna och organisationen inte längre uppfattas som legitim av dem. Detta skulle reducera resursanskaffningen (med anledning av att ett företag inte sponsrar ett annat företag). Det skulle även kunna medföra minskad publik, etc. med direkta konsekvenser för den ekonomiska situationen. Det blir en nedåtgående ond spiral. Men samtidigt finns det ett krav, både från den privata- och den offentliga sektorns aktörer, på att den ideella sektorns aktörer ska agera på ett mer företagslikt sätt. Inte minst på grund av att det möjliggör en uppåtgående god spiral. Ökad tillgång till resurser och skickligare hantering av dessa skapar möjligheter till idrottsliga framgångar. En ökad kunskap om de mångfacetterade förändringsprocesser idrotten genomgår och har genomgått är en viktig bakgrund till att öka förståelsen för inte minst de organisatoriska utmaningar som detta medför och därmed till förutsättningarna för att hantera den delikata balansgången.

Kapitel 3

Ett institutionellt perspektiv

Idrottsrörelsens förändringsprocesser och då i första hand utvecklingen av den elitinriktade idrotten och de stora idrottsevenemangen, har inneburit en ökad komplexitet i idrottsorganisationernas verksamhet. Den ideella sektorn och kanske i synnerhet idrotten har, som föregående kapitel visat, blivit allt mer kommersialiserad och professionaliserad och kraven på resursanskaffning har ökat. Kraven på ökade intäkter i form av försäljning av varor och tjänster, publikintäkter, sponsring, etc. har medfört en omställning för många idrottsföreningar. En överföring av olika koncept som tidigare varit rådande i den privata sektorn till både den offentliga- och den ideella sektorn har ägt rum. Idéer och modeller för såväl organisering av verksamheten som för styrning av aktiviteter som marknadsföring har överförts och tillämpas i allt större utsträckning också inom organisationer tillhörande dessa sektorer. Verksamheterna har präglats av en förbättringsiver och en effektivisering och har blivit allt mer företagslika. Näringslivets språkbruk används och en allt mer omfattande bolagisering har ägt rum, där ideella föreningar äger bolag eller drivs under bolagsliknande form.

Teoretiska hjälpmedel för att närmare förklara hur och varför organisationer förändras står bland annat att finna i institutionell teori och då främst den nyinstitutionella teorin. Teorin fångar att organisationer påverkas av omgivningsfaktorer och samtidigt strävar efter att uppfattas som legitima av sin omgivning, vilket utgör en teoretisk kontext på principiell nivå. Nyinstitutionell teori påvisar att den institutionella miljön påverkar utvecklingen av formella strukturer i en organisation. Organisationer, som ideella föreningar,

både påverkas av och anpassar sig till omgivningen i syfte att framför allt uppnå legitimitet. Legitimiteten är en förutsättning för att kunna erhålla de resurser som krävs för att driva verksamheten. En underlåtenhet att anpassa organisationen efter de rådande kraven och normerna skulle uppfattas som irrationellt och vårdslöst av omgivningens aktörer. Organisationer inom en institutionell miljö kommer därigenom allt mer att likna varandra, där framgångsrika organisationer blir någon form av idealbild för övriga organisationer.

3.1. Institutionell teori

Institutionell teori uppmärksammar de djupare och mer motståndskraftiga aspekterna av social struktur. Teorin beaktar de processer genom vilka strukturer, regler, normer och rutiner etablerats som vederhäftiga riktlinjer för socialt beteende. Institutionell teori består dels av en klassisk skolbildning och dels av en nyinstitutionell inriktning. Den tidiga institutionella teorin växte fram genom ett ifrågasättande av hur pass rationella organisationer egentligen är. Selznick (1949; 1957) visade hur organisationer påverkas av och anpassar sig till omgivningen och inte byggs upp av en rationell mål- medellogik. Formella eller informella, medvetna eller omedvetna regler påverkar konstruktionen av organisationen (Powell & DiMaggio, 1991).

Att benämna organisationer som institutioner innebär att organisationer inte bara är exempelvis ett företag som producerar olika varor och/eller tjänster, utan människorna inom organisationen drivs av normer, känslor och tradition. En institution avser organiserade och etablerade sätt för kollektiv handling (Jaffee, 2001). Johansson (2002) ser en institution som en organiserad och etablerad struktur eller procedur, som är baserad på mer eller mindre för-givet-tagna regler. Reglerna kan vara formella eller informella, omedvetna eller medvetna. Att det förekommer en institution innebär att det finns ett accepterat sätt att utföra eller förhålla sig till det institutionen omfattar. Inom den klassiska institutionella teorin beskrivs institutionalisering som en process som pågår inom organisationer. Dessa processer leder till att vissa metoder får ett värde som inte går att koppla till organisationens formella mål

(Selznick, 1949; 1957). Medarbetarnas självständighet, eller frihet, i att utveckla dessa normer styr i stor utsträckning graden av institutionalisering. Exempelvis leder en hög grad av specialisering i arbetsuppgifterna till att det finns mindre möjligheter för sociala krafter att påverka organisationen inifrån. Förändringsprocesser kommer i så fall att möta ett motstånd som försvårar eller till och med förhindrar förändringar. Inom organisationer med en lägre grad av specialisering finns det således större utrymme till förändringar (Selznick, 1957). Den institutionella teorin fokuserar i huvudsak på inre faktorer till institutionalisering, men yttre faktorer diskuteras även med avseende på organisationers flexibilitet.

Det finns inom institutionell teori tvivel på den vedertagna formella strukturen, en struktur som syftar till att skapa förutsättningar för samordning, planering och att arbetsuppgifterna ska utföras rationellt. Denna rationalitet ifrågasätts eftersom det sällan är så att handlingen genomförs som det var planerat. Det uppstår nya situationer och man hamnar på olika sidospår, vilket innebär att planeringen inte håller. Den formella strukturen beivlas således och den beskrivs ibland som en myt (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Människors handlande och motivation är en konsekvens av kulturella inlärd normer och inte helt igenom ett rationellt beteende. Det vill säga att inom en organisation följer människor normer för hur en uppgift ska utföras, bryts dessa normer finns det en risk att handlandet uppfattas som felaktigt.

Nyinstitutionalismen kom att fokusera på samspelet mellan organisationen och dess omvärld. Både den klassiska institutionalismen och nyinstitutionalismen beaktar organisationen och dess förhållande till omgivningen, men den senare tar även hänsyn till att organisationen kan påverka omgivningen (Eriksson-Zetterquist, 2009; Johansson, 2006). Nyinstitutionalism inom organisationsteori och sociologi handlar, enligt Powell och DiMaggio (1991), om: "... a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supra-individual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals' attributes or motives" (s. 8).

Den nyinstitutionella teorin tar fasta på att organisationers identitet uppkommer genom handling, något som särskiljer den från den klassiska institutionella teorin där organisationens identitet uppfattas vara det som ger upphov till själva handlingen (Eriksson-Zetterquist, 2009). Även den tidiga institutionella teorin, som sedermera utvecklades till nyinstitutionell teori, uppmärksammade att organisationer måste erhålla legitimitet från omgivningen för att kunna överleva. Genom att hela tiden anpassa sig till de värderingar och normer som är rådande i samhället erhålls legitimitet. Ledarskapet inom en organisation kommer kontinuerligt att få lov att ändras på grund av de krav som ställs från omvärlden. En ledare kan inte bara anpassa ledarskapet efter interna krav utan även krav och förväntningar på organisationen från externa aktörer måste bejakas, annars kan konsekvensen vara att de externa intressenterna inte är nöjda med den verksamhet som bedrivs. Handlar ledaren på ett sätt som vinner förtroende från såväl interna som externa intressenter skapas legitimitet (Selznick, 1949; 1957).

3.2. Organisationsfält, präglingskrafter och institutionell isomorfism

Inom den nyinstitutionella teorin conceptualiseras omgivningen som ett organisatoriskt fält, vilket kan förstås som ett antal organisationer som verkar inom samma område. Fältet bestämmer de socialt accepterade mönstren av organisatoriska strukturer och handling. DiMaggio och Powell (1983) definierar ett organisatoriskt fält som; ” ... those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies and other organizations that produce similar services or products” (s. 148). Organisatoriska fält omfattar en rad olika typer av organisationer, allt från konkurrerande företag, samverkande företag, kunder och leverantörer, till myndigheter och olika intresseorganisationer. Detta innebär att många olika former av organisationer kan förekomma inom samma organisationsfält och det är organisationer som skapar fältet såväl som skapas av fältet (Eriksson-Zetterquist et al., 2006;

Scott, 2003). Inom ett organisatoriskt fält pågår ständigt processer som påverkar och formar organisationerna utifrån kulturella och normativa faktorer (DiMaggio & Powell, 1983).

3.2.1. Präglingkrafter och institutionell komplexitet

En organisation präglas av den kontext som var rådande i samband med grundandet av organisationen (Marquis, 2003; Stinchcombe, 1965). Denna form av prägling ("imprint") kan ha långvariga effekter och ett bestående intryck på organisationens verksamhet, exempelvis effekter avseende strategier, strategiska val och praxis i organisationen. Detta är vad som har kommit att kallas präglingkrafter ("imprinting forces").²⁰ Stinchcombes (1965) forskning visade att ekonomiska- och teknologiska förhållanden, präglingkrafter, bestämmer lämplig organisationsform utifrån den sociala strukturen. Dessa sociala strukturer tenderar att bli accepterade och blir därmed relativt stabila över tid, egenskaper som kan fortleva under decennier och till och med århundranden. Det kan, enligt Stinchcombe (1965) bero på att det fortfarande är den mest effektiva organisationsformen för ett givet ändamål. Det kan i vissa fall också vara så att organisationen inte är konkurrensutsatt i den bemärkelsen att den behöver vara mer framgångsrik än alternativa organisationsformer.

Marquis och Tilcsik (2013) definierar prägling (imprint) som; "... process whereby, during a brief period of susceptibility, a focal entity develops characteristics that reflect prominent features of the environment, and these characteristics continue to persist despite significant environmental changes in subsequent periods" (s. 199).

Det finns med andra ord en tidsmässigt begränsad period som har en stark påverkan av influenser från omgivningen. Denna kraftfulla effekt kommer sedan att påverka och forma organisationen under lång tid framöver, även om nya påverkande faktorer hela tiden kan tillkomma och sedan tidigare etablerade faktorer förändras. Detta får till följd att organisationer som bildats ungefär samtidigt normalt har en annorlunda social struktur i förhållande

²⁰ Värt att notera att Stinchcombe (1965) inte explicit använder begreppet "imprint" utan det har uppkommit senare.

till de som bildas vid ett annat tillfälle. Förklaringen till detta är att organisationer som är grundade vid en viss tidpunkt måste konstruera sina sociala system med de sociala resurser som finns tillgängliga. Marquis och Tilcsik (2013) exemplifierar detta genom att många jordbruk fortfarande tenderar att vara familjeägda eftersom detta var den legitima organisationsformen när jordbruk etablerades i större skala. Efterföljande organisationer imiterade då denna organisationsform.

Institutionell komplexitet kan uppstå inom organisationer som upplevt flera känsliga och kraftigt präglade perioder, var och en kännetecknade av olika dominerande logik. Organisationen är från början präglad av den institutionella logik som var rådande vid grundandet, men kan sedan bli präglad av en annan rådande logik. Enligt Marquis och Tilcsik (2013) framträder då en särskild institutionell komplexitet eftersom den logik som kodades i organisationens struktur, kultur och rutiner vid grundandet kan vara oförenlig med den logik som är dominerande under denna andra känsliga period. Som ett resultat kommer olika delar av organisationen att spegla oförenliga institutionella recept. Detta kan i sin tur skapa spänningar mellan olika delar inom organisationen. Exempelvis torde en idrottsförening, som i detta fall Vasaloppet, som grundades under 1900-talets första decennier kännetecknas av någon form av sådan institutionell komplexitet i och med att det skett en övergång från en rent ideell logik till en allt mer kommersiell och professionell logik.

3.2.2. Institutionell isomorfism

Genom att den egna organisationen anpassar sig till organisationsfältets egenskaper erhålls legitimitet vilket i sin tur gynnar resurstilldelningen. Denna anpassning bidrar även till att organisationer kan få ett begränsat handlingsutrymme och det sker en ökad homogenisering bland organisationerna inom fältet (Powell & DiMaggio, 1991). Homogeniseringsprocesserna och organisationernas strävan efter legitimitet innebär att organisationer inom ett fält tenderar att allt mer likna varandra (DiMaggio & Powell, 1983). Organisationer strävar således efter en överensstämmelse med de institutionella kraven från omgivningen, en process som benämns som isomorfism och

DiMaggio och Powell (1983) pekar på tre olika typer av institutionell isomorfism; tvingande krafter, imiterande krafter och normativa krafter²¹.

Tvingande isomorfism är ett resultat av att starka organisationer riktar formella eller informella krav på anpassning mot svagare organisationer. Det kan vara genom politisk påverkan, där exempelvis staten både på ett direkt sätt genom lagstiftning, eller indirekt genom resurstilldelning, kan tvinga andra organisationer till förändring. Att det finns lagar och krav från staten påverkar givetvis en organisations struktur och beteende och medför att organisationer, för att kunna anpassa sig efter dessa regler, blir allt mer lika varandra. För en idrottsförening kan till exempel staten (genom olika myndigheter) påverka exempelvis redovisning av hur erhållna bidrag har använts i verksamheten (Slack & Hinings, 1994). Andra former av tvingande isomorfism kan hänföras till att det finns förväntningar på organisationen format av normer och värderingar i samhället, vilket innebär att organisationen måste anpassas för att för att möta dessa förväntningar. Det kan till exempel handla om att en idrottsförening förväntas ha någon form av hierarkisk organisationsstruktur med en ledare som för föreningens talan gentemot andra organisationer, för att därigenom uppfattas som legitim.

Imiterande isomorfism innebär att organisationer efterliknar andra framgångsrika organisationer på grund av osäkerhet. När en organisation känner osäkerhet, orsakad genom exempelvis otydliga mål med verksamheten, kan ett sätt att reducera denna osäkerhet vara att studera hur liknande organisationer löst problemet. Genom en sådan imitation behöver inte organisationen finna egna lösningar på de problem som uppkommer och skapar, i de flesta fall, legitimitet i sina handlingar. Konflikter runt organisationsmål kan vara en anledning till att man väljer att se hur andra organisationer löst problemen, likaså om organisationen är mer beroende av att visa legitimitet gentemot andra organisationer. Konsekvensen är att organisationer i ökad utsträckning liknar varandra. Inom idrottsrörelsen framträder detta tydligt då allt fler föreningar liknar varandra med avseende på såväl organisationsstruktur som arbetssätt (Slack & Hinings, 1994). Det förekommer liknande yrkesroller som i näringslivet och det har blivit allt viktigare att arbeta med marknadsföring, varumärken och attrahera sponsorer.

²¹ På engelska benämns dessa som *coercive mechanisms*, *mimetic forces* och *normative pressures* (DiMaggio & Powell, 1983).

Normativ isomorfism hänförs till att organisationer ofta anställer personer med professionell utbildning, vilket medför en professionalisering av verksamheten. Formella utbildningar får ett allt större inflytande i samhället och sätter en prägel på organisationerna genom att de inom en profession på ett likartat sätt identifierar och löser problem. Likartade handlingar av de inom en profession ses som legitima och det kan förekomma påtryckningar inom professionen att imitera varandra. Gustafson (2006) anger två förklaringar till att isomorfism skapas inom en profession, varav den ena är formell utbildning och den andra att man ingår i nätverk med andra professionella där nya modeller och idéer sprider sig snabbt. Med anledning av idrottens kommersialisering och professionalisering har det medfört ett allt större krav på ekonomisk, juridisk och samhällsanalytisk kompetens hos dem som ska leda och utveckla idrottens organisationer. Det är inte längre lika adekvat med grenspecifika idrottskunskaper för att arbeta administrativt inom en idrottsförning. Personer med professionell, oftast samhällsvetenskaplig utbildning rekryteras därför i allt större omfattning. Detta medför en allt mer professionell verksamhet (Edwards, Mason & Washington, 2009; Kikulis, 2000; Slack & Hinings, 1994).

Dessa tre källor till isomorfism medför att organisationer antar jämförbara strukturer och praxis. De konkurrerar inte bara om ekonomiska resurser, utan också för att erhålla politiskt inflytande och institutionell legitimitet (Meyer & Rowan, 1991). En organisation som bryter mot de institutionella kraven från omgivningen riskerar att förlora legitimitet. Men innebär då detta att organisationen är slav under dessa krafter? Vilka möjligheter finns det att driva förändring? Isomorfism innebär att organisationer premieras för att de imiterar eller på annat sätt liknar varandra. Men vad händer om det inte finns någon att imitera? De här frågorna indikerar att man i en organisation måste fatta beslut – oavsett om det handlar om att imitera andra organisationer eller bryta invanda mönster – och göra ett aktivt val för att anpassa sig till en omgivning eller för att påverka denna. Det förra kan innebära att organisationen aktivt verkar för att förändra sin egen etablerade institutionella logik. Det senare att den även försöker slå an en ny institutionell logik. Jag återkommer till denna typ av utmaningar längre fram i texten och särskilt i kapitel 3.5.

Förändringen av idrottsorganisationer utifrån olika isomorfa krafter (O'Brien & Slack, 2003, 2004; Skille, 2004, 2011), har bidragit till ett allt mer

professionellt och affärsmässigt beteende i dessa organisationer. Förändring och isomorfi är inte ömsesidigt uteslutande begrepp utan snarare är de två sidor av samma mynt, då det beror på vad som förändras och vad som blir mer likartat (Skille, 2011). I och med isomorfismen utvecklas oftast även ett gemensamt språkbruk som bidrar till att förstärka organisationernas legitimitet. Genom att använda sig av ett likartat språkbruk kan organisationerna både sinsemellan och gentemot omvärlden motivera och förhöja den egna verksamheten – språkbruket skapar trovärdighet och legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). Genom interaktion, kommunikation och utbyte med fältets andra aktörer skapas en uppfattning om organisationen utan att man nödvändigtvis behöver implementera vissa modeller och metoder. Legitimitet är därför mer en social konstruktion än en funktion av isomorfism och att skapa en symbolisk bild av organisationen blir kritiskt.

3.2.3. Legitimitetssträvande

Att en organisation uppfattas som legitim innebär att organisationens beteende och verksamhet är konsistent med samhällets sociala struktur (Suchman, 1995). Organisationer som uppfattas som legitima undviker inte bara risken att bli ifrågasatta utan har även lättare att anskaffa de resurser som krävs. Framgångsfaktorer och primära överlevnadsfaktorer baseras på hur väl en organisation klarar anpassningen till de rådande institutionerna och myterna i omvärlden och de måste ses som legitima såväl av människor inom organisationen som av andra organisationer (Eriksson-Zetterquist, 2009; Meyer & Rowan, 1977; Powell & DiMaggio, 1991). Legitimitetssträvandet är av större betydelse när det gäller institutionaliserade organisationer, det vill säga som tidigare nämnts, där det finns en högre grad av självständighet bland medarbetarna än i tekniskt inriktade organisationer som kännetecknas av en hög grad av specialisering. Enligt Meyer och Rowan (1977) beror detta på att institutionaliserade organisationer kännetecknas av mer vaga mål och en mångtydighet, vilket innebär att de inte kan förlita sig på effektivitet för att erhålla legitimitet. Denna typ av organisation måste anpassa sig till institutionaliserade regler, krav och normer för att få legitimitet då de till skillnad mot organisationer inom den tekniska sektorn inte kan uppvisa en effektiv produktion på samma sätt. En organisation drivs av att bli accepterad

av omgivningen vilket medför att organisationer allt mer liknar varandra (Eriksson-Zetterquist, 2009).

3.2.3.1. Legitimitet genom anpassning eller manipulation

Organisationens legitimitet kan förstås antingen som försök att anpassa sig till rådande sociala normer och värderingar, eller att manipulera²² (påverka) den sociala omgivningen genom att skapa nya målgrupper och nya föreställningar (Dowling & Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). Att anpassa sig till omgivningen sker genom att använda exempelvis de metoder och föreställningar som anses som legitima och efterfrågas. Suchmans koncept för påverkan är nära relaterad till Dowling och Pfeffers (1975) strategi att bli identifierad med legitima symboler. Enligt Suchman (1995) handlar påverkande legitimering om reklam, strategisk kommunikation samt genom att visa framgång, som syftar till att producera uppfattningar om en överensstämmelse med legitima värderingar och normer. Denna överensstämmelse kan få symboliska aspekter genom en anslutning till socialt acceptabla mål. Exempelvis kan en organisation framställa sig som socialt och miljömässigt ansvarstagande och på så sätt vara associerad med legitima värden, även om organisationen är oansvarig och oetisk på andra sätt. Istället för att anpassa sina formella strukturer eller verksamheten till rådande normer, är logiken i manipulation att ändra omgivningens uppfattningar direkt genom kommunikation. I detta sammanhang kan påverkande legitimering liknas vid att sprida ett visst budskap, vilket enligt Suchman (1995) med tiden bidrar till att bygga en vinnande koalition av anhängare. Legitimitet kan förklara beteendet hos organisationer vid genomförandet av vissa aktiviteter, vilka möjliggör ett erkännande av organisationen och dess mål i en föränderlig omgivning.

3.2.3.2. Tre olika typer av legitimitet

Organisationens legitimitet kan ses som en allmän uppfattning om att organisationen agerar på rätt sätt, att verksamheten är meningsfullt och värdefullt. Att erhålla legitimitet kan vara avgörande för en organisations överlevnad

²² Begreppet manipulation, som används av Suchman (1995), är på svenska ett negativt laddat ord som mer för tankarna till ett otillbörligt agerande. På svenska är påverka ett mer lämpat begrepp, utan att för den skull ändra innebörden av det Suchman åsyftar. Det handlar om att påverka, det vill säga utöva inflytande, i syfte att exempelvis ändra någons agerande.

eftersom resursanskaffning påverkas av legitimitet. Suchman (1995) delar in legitimitet i tre olika typer: pragmatisk, moralisk och kognitiv.

Pragmatisk legitimitet innebär att organisationen bedöms utifrån hur väl den uppfyller intressenternas egenintresse. Denna typ av legitimitet framträder som en funktion av utbytesrelationer mellan organisationen och dess närmsta intressenter. Pragmatisk legitimitet erhålls genom att möta behovet från intressenterna eller låta dessa intressenter påverka beslutsprocessen i den egna organisationen. Pragmatisk legitimitet kan även vinnas genom påverkan, oftast genom reklam och marknadsföring, vilket syftar till att övertyga intressenterna att värdera och acceptera det som organisationen har att erbjuda. Legitimiteten baseras således på det förväntade värde som vissa intressenter har på organisationen (Suchman, 1995). Om vi återkopplar detta till diskussionen om sponsring i kapitel 2 kan till exempel en sponsrad aktör bidra till att legitimiteten i förhållande till sponsorer höjs om den sponsrade kan bidra till att påvisa specifik nytta för sponsorn av en aktuell aktivitet.

Moralisk legitimitet innebär att en organisation visar socialt acceptabla, eller önskvärda, normer och värderingar. Det handlar i ett första skede om att ”göra rätt saker” och därefter om att ”göra saker rätt”. Moralisk legitimitet erhålls genom att organisationen underordnar sig principiella ideal, det vill säga genom att följa socialt accepterade praxis och förfaranden. Det kan även ske genom att organisationen ger en falsk bild av att ha inordnat sig under sådana ideal. Ytterligare en variant av moralisk legitimitet hänförs till om organisationen värderas som legitim genom dess strukturella egenskaper. Moralisk legitimitet kan även erhållas utifrån en ledares personliga status, rykte, och karisma. Avslutningsvis är ett annat alternativ att organisationer som delar samma moral kan samarbeta för att deras produkter och ett förväntat slutresultat ska uppfattas som mer trovärdiga och respektabla (Suchman, 1995). För ett evenemang som Vasaloppet finns det flera aspekter som kan aktiveras med inriktning på den moraliska legitimiteten. Idrott, utomhusaktiviteter, sundhet uppfattas i många delar av samhället som ”rätt saker” vilket bidrar till Vasaloppets moraliska legitimitet och som – för att åter knyta an till diskussionen om sponsring – också kan bidra positivt till en sponsors moraliska legitimitet.

Kognitiv legitimitet innebär att en organisation har mål och bedriver aktiviteter som samhället förstår och värderar som korrekt och önskvärt. Kognitiv

legitimitet erhålls främst genom en anpassning efter redan etablerade modeller och standarder. Detta sker genom isomorfism, formalisering och professionalisering vilket kan leda till ett för-givet-tagande av organisationen. Denna legitimitet uppstår när intressenter och andra i samhället uppfattar organisationen som oundviklig eller nödvändig och man kan inte se några andra tänkbara alternativ än denna organisation. Samhället accepterar organisationen, dess strukturer, förfaranden och aktiviteter som helt begripliga. Ett annat alternativ är att organisationen omarbetar vad som anses vara standard vilket då leder till att andra organisationer tar efter vad som betraktas som ett framgångsrikt koncept (Scherer, Palazzo & Seidl, 2013; Suchman, 1995).

Tabell 1: Olika typer av legitimitet

Typ av legitimitet	Definition	Strategi för att erhålla legitimitet
Pragmatisk	Legitimitet bestäms av intressenternas uppfattning att en viss aktivitet gynnar deras behov och intressen.	Erhålls genom att möta behovet från intressenterna alternativt påverka dessa intressenter.
Moralisk	Legitimitet bestäms av att organisationen speglar acceptabla och önskvärda normer, standarder och värderingar. Reflekterar en form av samhällsnytta.	Erhålls genom att underordna sig principiella ideal.
Kognitiv	Legitimitet bestäms av hur organisationens mål och aktiviteter överensstämmer med omvärldens uppfattning om vad som är lämpligt, korrekt och önskvärt. Innebär ett förgivettagande av organisationen.	Erhålls genom anpassning efter redan etablerade modeller genom exempelvis formalisering och professionalisering. Alternativt att organisationen omarbetar vad som anses vara standard, vilket leder till att andra tar efter.

Dessa tre former av legitimitet kan samexistera i organisationer och de utgör, enligt Suchman (1995) ingen strikt hierarki. Dock har den pragmatiska legitimiteten primärt sin grund i intressenternas egenintresse. Vad gäller moralisk och kognitiv legitimitet kan egenintresset vara underordnat.

3.3. Idén om den formella organisationsstrukturen

Institutioner utgör en ram med normer och värderingar inom ett organisatoriskt fält. Dessa normer och värderingar tenderar med tiden att uppfattas som självklara. Den institutionella miljön innebär således att organisationer följer praxis och vissa normativa krav och genom detta uppfattas deras beteende som legitimt. Genom att handlingarna upprepas och ges samma innebörd av alla skapas en institutionell miljö (Gustafson, 2006). Det förekommer både formella och informella regler och krav på sättet att organisera och bedriva verksamheten, vilka tas för givna och påverkar organisationen. Meyer och Rowan (1977) menar att dessa institutionella myter accepteras för att organisationen ska vinna eller behålla legitimitet i den institutionella miljön. Organisationer antar en struktur som råder i deras omgivning, såsom särskilda titlar, rutiner och organisatoriska roller. Genom att anta och tydligt visa dessa institutionellt acceptabla yttre tecknen på legitimitet hjälper det till att bevara en aura av organisatoriskt handlande och erhållande av legitimitet i den institutionella miljön, vilket bidrar till organisationens överlevnad. Idrottsorganisationer är inget undantag. Dessa har blivit allt mer företagslika genom en professionalisering och kommersialisering. Detta har inneburit allt mer specialiserade yrkesroller och att större vikt läggs på strategisk planering, marknadsföring och en förmåga att attrahera medarbetare med adekvat utbildning, i syfte att få en mer effektiv, ansvarsfull och konkurrenskraftig organisation (Kikulis, 2000). Professionaliseringsprocessen avser en mer intern process, med en formalisering av verksamheten för att uppnå de förväntade resultaten. Kommersialiseringen kan mer hänföras till förhållanden i miljön, med en övergång från bidragsberoende till en konkurrenssituation och en maximering av utnyttjandet av intäktsmöjligheter (Gómez et al., 2008).

3.3.1. Institutionell logik

Institutionell logik har utvecklats till ett central koncept inom den nyinstitutionella teorin och har tillkommit som ett verktyg för att definiera innehållet och betydelsen av institutionen (Thornton & Ocasio, 2008). Institutionell logik är socialt konstruerade uppsättningar av praxis, antaganden, värderingar

och övertygelser som formar beteende (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Institutionell logik kommer inte från organisatoriska fält utan det är en logik som initierats och antagits på andra ställen såsom marknader, branscher och organisationer (Thornton & Ocasio, 2008). Logik kännetecknas av kulturell differentiering, fragmentering och motsägelse (Friedland & Alford, 1991) och definieras som: "... the belief systems and related practices that predominate in an organizational field" (Scott, 2001, s. 139).

Inom ett organisatoriskt fält kan det förekomma flera institutionella logiker, men det är främst en, eller ett fåtal, som är dominerande. Institutionell förändring återkopplas många gånger till konkurrensen mellan olika institutionella logiker. Thornton och Ocasio (2008) betonar dock att konkurrerande logiker i sig inte är en förklaring till förändring utan det kan föranleda förändring.

3.3.2. Hybridorganisationer – ett resultat av att möta konkurrerande logiker

Att delta i flera organisationsfält, vilka representerar olika logiker, leder till organisatoriska konsekvenser (Jay, 2013). Hybridorganisationer innehåller element från olika institutionella logiker och blir i denna bemärkelse en form av organisation som innehåller motsägelser (Pache & Santos, 2013). Hybridorganisation används i detta sammanhang för att beskriva organisationer där det finns en kombination av logiker från olika organisationsfält²³. Dessa hybrida organisationer tenderar att uppstå när en organisation ställs mot olika

²³ Hybrid är ett begrepp som används i olika sammanhang för att beskriva ett fenomen som består av en korsning av egenskaper. I organisationsteori används begreppet för att beskriva kombinationer av organisatoriska egenskaper. Hybrid är dock ett begrepp som används i olika delar inom organisationsforskning, ofta tillsammans med begreppen marknad och hierarki (Thomasson, 2009). I transaktionskostnadsteori används hybridorganisation för att beskriva en blandning av styrningsstrukturer (jfr Williamson, 1975). Hybridorganisationer ses som en mellanledsform som kan uppträda mellan de två motpolerna marknad och hierarki. Marknaden hänvisar till lösningen att använda marknaden för att organisera transaktioner, medan hierarkin representerar valet att genomföra transaktioner inom en organisation (Williamson, 1975). Strategiska allianser och joint ventures är ett annat område som tar sin utgångspunkt i distinktionen mellan marknad och hierarki. Dessa anses vara mellanformer som finns mellan marknad och hierarki och kan då beskrivas som en form av hybridorganisationer (Thomasson, 2009; Thorelli, 1986). Utifrån det förstnämnda perspektivet är analysenheten oftast transaktionen, vilket skiljer sig från strategiska allianser och joint ventures där analysenheten oftast handlar om samspelet mellan de samarbetande organisationerna (Thomasson, 2009).

logiker och det som främst har varit i fokus är den offentliga sektorns företagisering, vilket i många fall inneburit att hybridorganisationer vuxit fram. Renodlade offentliga och renodlade privata organisationer kan beskrivas som idealtypiska former (Sjöstrand, 1993). Hybridorganisationer används i dessa fall för att beskriva organisationer som kombinerar egenskaper som finns i offentliga organisationer med de egenskaper som återfinns i privata företag (Melander, 2006; Thomasson, 2009). De olika institutionella logikerna kan likväl vara en kombination mellan näringslivssektorn och den ideella sektorn (Hvenmark & Segnestam Larsson, 2014; Kraatz & Block, 2008). En hybridorganisation ses i detta fall som en organisation som både utgår från en vinstdrivande- såväl som ideell logik.

En hybridorganisation inkorporerar element från olika logiker, vilket inte alla gånger är självvalt. I komplexa miljöer kommer organisationer under långa perioder exponeras för flera institutionella logiker som föreskriver vad som utgör legitimt beteende. Hybridorganisationer har, i jämförelse med andra organisationer, en svårare balansgång mellan vilka mål som är lämpliga och vilka medel som är legitima för att uppnå dessa mål (Lounsbury, 2007; Thornton & Ocasio, 2008). Enligt Thomasson (2009) har hybridorganisationer en heterogen karaktär, vilket är ett resultat av strukturella faktorer som organisationsform och ägarstruktur. Denna heterogena karaktär innebär att intressenters förväntningar på organisationen blir mångtydig.

Thomassons (2009) studie visar att det är en större utmaning att bedriva en verksamhet i en hybridorganisation och att det inte sällan uppstår en konflikt mellan olika krav och mål. Att styra och leda en organisation med flera olika mål, men som även har fler intressenter från olika fält som vill vara med och påverka hur verksamheten bedrivs, är en komplicerad process. Melander (2006), vars forskning handlar om universitet i förändring och det omvandlingstryck dessa utsätts för, ser hybridorganisationer delvis som en nödvändighet för att kunna svara upp mot skilda ideal och behov. Men det kan även vara en farlig väg genom att det blir en allt mer svårstyrd organisation som riskerar att leda till desintegration. Som ett resultat kan organisationer som brottas med dessa multipla influenser genomgå en överdriven förändring (Jay, 2013).

I och med att flera institutionella logiker samtidigt kan påverka organisationen finns farhågan att det leder till förvirring bland de anställda inom

organisationen hur de ska agera samt vilka värderingar och normer som är gällande (O'Neil & Ucbasaran, 2011). Vid försök att internt förena konkurrerande krav, kan hybridorganisationer falla offer för interna konflikter och förvirring (Pache & Santos, 2013). För att erhålla legitimitet och därigenom lättare säkra resurser måste dessa oftast motstridiga och konkurrerande logiker hanteras. När dessa institutionella logiker inte heller alltid är kompatibla med varandra, vilket vanligtvis är det faktum hybridorganisationer ställs inför, blir det en utmaning för organisationen att hitta en balans.

3.3.3. Strategiska val för hybridorganisationer

Hybridorganisationer måste hantera olika institutionella miljöer, vilka även förändras över tid. Detta innebär att hybridorganisationer internt såväl som externt måste visa en förmåga att svara på dessa ibland motstridiga krav på organisationen och därigenom kunna anpassa verksamheten till olika organisationsfält. Hybridorganisationer kan möta dessa utmaningar antingen genom att hålla logikerna separerade eller genom att försöka förena dem internt (Greenwood et al., 2011). Pache och Santos (2013) lyfter fram att det saknas en tydligare bild av vilka delar av dessa logiker organisationer antar när de försöker navigera mellan konkurrerande krav samt vilka faktorer som driver dessa beteenden.

Den nyinstitutionella forskningen har visat olika strategier för att hantera sådana skilda logiker. En strategi är isärkoppling (jfr Meyer & Rowan, 1977), en annan kompromisser (jfr Oliver, 1991) och en tredje är strategier som involverar kombination av olika logiker (Greenwood et al., 2011; Lounsbury, 2007; Pache & Santos, 2013).

Isärkoppling har den längsta traditionen inom institutionell teori. Regler efterlevs inte alltid och beslut kanske inte implementeras eller får de önskvärda konsekvenserna. Men samtidigt förutsätter både omgivningen och medarbetarna att det formella organisationsschemat följs. Ett sätt för organisationer att övervinna detta är genom isärkoppling, vilket innebär att den tekniska verksamheten (det vill säga de dagliga rutinerna) frikopplas från den legitimitetsskapande verksamheten (det vill säga de institutionella kraven) (Meyer & Rowan, 1977). Enligt Brunsson och Olsen (1990) resulterar detta i att två organisationsstrukturer skapas; en formell som svarar för att erhålla

legitimitet genom att vara förändringsbar när lagar, normer eller moden förändras och en informell organisationsstruktur som samordnar det människor faktiskt gör i organisationen. Den formella organisationsstrukturen är då institutionaliserad och fungerar enligt Meyer och Rowan (1977) som en myt. Konsekvensen utifrån detta resonemang är att förändringar som syftar till att vara av mer legitimitetsskapande karaktär, till exempel nya sätt att organisera arbetet, ofta har ett begränsat inflytande på den egentliga verksamhet som bedrivs inom organisationen. De idéer, normer, etc. som införlivas i verksamheten blir i och med detta mer att betrakta som symboler för att möta kraven från omgivningen, men påverkar i mindre utsträckning den interna verksamheten (Meyer & Rowan, 1977). Det kan till och med innebära att kravet på anpassning till de institutionella normerna och reglerna står i konflikt med de rationella effektivitetskraven inom organisationen. Vid en sådan konflikt är det alltså mer av symboliskt betydelse att ta till sig myterna. Myter sprids och organisationer måste ta till sig vissa myter för att framstå som legitima och rationella. Genom isärkopplingen skapas en formell legitimitetsskapande struktur att visa upp medan aktiviteterna som sker inom organisationen anpassas till rådande förhållanden. Exempelvis kan jämställdhetsplaner, eller ambitiösa miljömål, vara planer som är legitimerande men som organisationen har svårt att följa i den praktiska verksamheten (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Den andra strategin, som erhållit förhållandevis ringa uppmärksamhet i forskningen, innebär att organisationen kompromissar mellan de olika logikerna. Genom att organisationen försöker överensstämna med en form av minimiförväntningar som råder i de olika fälten kan det leda till en acceptabel balans mellan de motstridiga förväntningarna (Oliver, 1991). Kompromissandet som en strategi för hybridorganisationer innebär dock en viktig begränsning genom att den inte tillåter organisationen att helt säkra stöd från viktiga institutionella samarbetspartners, särskilt på lång sikt (Pache & Santos, 2013).

Hybridorganisationer kan, som en alternativ strategi till isärkoppling och kompromiss, svara på de olika institutionella kraven genom att kombinera element från de konkurrerande logikerna. Att ge sken av att organisationen har anammat logiken i ett fält, vilket sedan inte följs i praktiken, leder oftast till problem internt och externt. Detta är en risk med både isärkoppling och

kompromissande. Genom att organisationen, enligt Pache och Santos (2013), lär sig navigera mellan konkurrerande institutionella logiker, växer även förmågan att kombinera dessa logiker. Denna strategi tar alltså fasta på att tydligare kombinera de centrala elementen från olika logiker. Detta leder till att risken för interna konflikter reduceras samtidigt som legitimitet kan erhållas i vitt skilda organisationsfält. Därigenom kan organisationen mer framgångsrikt säkra stöd från samarbetspartners i olika fält (Greenwood et al., 2011). Pache och Santos (2013) resultat tyder på att ursprunget till en hybridorganisation bestämmer hur den lyckas kombinera dessa logiker. Organisationer som möter ett organisationsfält och samtidigt har en svag legitimitet på grund av en förankring i en mer ifrågasatt logik, kommer att mer strategiskt införliva element från den dominerande logiken för att erhålla legitimitet och acceptans.

En idrottsförening återspeglar i sina värderingar och normer logiker som finns inom idrotten som en institution. Detta utesluter dock inte att även andra logiker anammas (Gammelsæter, 2010). Den grundläggande förändringen tycks vara att den elitinriktade idrottens uppgift omdefinieras. Verksamheten kommersialiseras och professionaliseras, vilket leder till en allt starkare företagisering och marknadisering. Det är närmast att betrakta som en förändring i tänkandet och som öppnar dörren för reformer genom att skifta logik från den ideella sfären till en marknadssfär. Som ett resultat har de en pluralistisk karaktär som är mycket svår att hantera (Gammelsæter, 2010). Inträdet av nya aktörer på idrottsområdet möjliggör ett maktskifte i relationer, utbytesprocesser och interorganisatoriska kopplingar så att förändringarna är i enlighet med dessa nya aktörers lösningar på olika problem (O'Brien & Slack, 2003). Dessa nytillkomna aktörer, i form av exempelvis sponsorer, mediebolag, investerare, etc. för alltså in en ny logik på området. En pluralistisk organisation kan ses som att den besitter många institutionellt givna identiteter, identiteter som tilldelats organisationen från olika delar av omgivningen (Gammelsæter, 2010), det blir med andra ord en form av hybridorganisation. Exempelvis ska verksamheten bedrivas professionellt men ändå är man i behov av ideellt arbete, verksamheten ska vara kommersiell men ändå inte vara för likt ett företag med anledning av att den ursprungliga identiteten då riskerar att försvinna. Den dominerande institutionella logiken

kan alltså begränsa förändringar tills den endera urholkats eller ersatts av nya aktörers logik.

3.4. Kritik mot nyinstitutionell teori och utvecklingen av skandinavisk institutionell teori

Nyinstitutionell teori har kritiserats för att den homogenisering som antas äga rum framställer organisationen som en passiv avbild av det organisatoriska fältet. Förändringar förutsätts därigenom stanna vid diskussioner, i synnerhet på ledningsnivå, och resulterar inte i några egentliga förändringar (Powell & DiMaggio, 1991). Nyinstitutionalismen har kritiserats för bristande hantering av förändring och att det har varit en alltför förenklad beskrivning av institutionaliseringsprocessen. Studier har även visat att det uppstår variationer även fast organisationer möter i stort sett samma idéer. En idé eller modell som spridits inom ett fält kommer alltså inte att ha samma innebörd i ursprungsorganisationen som i de andra organisationer som adopterat idén. Organisationer är inte bara passiva avspeglings av omgivningen utan mer eller mindre självständiga organisationer och just enskilda aktörers betydelse har varit nedtonad i nyinstitutionalismen (Eriksson-Zetterquist, 2009; Johansson, 2002).

Kritik har även hänförs till att institutionaliseringen har framstått som ett statiskt tillstånd snarare än en process, vilket leder till en förenklad beskrivning av den institutionella processen (Tolbert & Zucker, 1996). Som ett resultat av denna kritik utvecklades under det tidiga 1990-talet i Skandinavien den nyinstitutionella teorin till den skandinaviska institutionalismen, där organisering beskrivs som en kombination av både förändring och stabilitet (jfr Brunsson, 2011; Czarniawska, 1997; Eriksson-Zetterquist, 2009). Förändring, i kombination med stabilitet, bildar därmed den organisatoriska normen och såväl heterogenitet som homogenitet kan framträda i organisatoriska fält (Czarniawska, 1997; Eriksson-Zetterquist, 2009). Czarniawska och Sevón (1996) lyfter fram att det krävs en närmast paradoxal bild av organisationer: "Change and stability together become an organizational norm, as the logic of appropriateness is seen as complementary to the logic of consequentiality" (s. 5). Genom att fokusera på institutionaliseringsprocessen snarare än dess

resultat och genom att visa både stabilitet och förändring som en institutionell norm har nyinstitutionalismen utvecklats (Czarniawska & Sevón, 1996). Inom den skandinaviska institutionella teorin beskrivs hur organisationer består av grupper av starka aktörer som i allra högsta grad är aktiva i förhållande till omgivningen. I och med det ifrågasätts den nyinstitutionella teorins beskrivning av hur passiva organisationer förändras i enlighet med en institutionaliserad omgivning (Eriksson-Zetterqvist, 2009; Johansson, 2002). Den skandinaviska inriktningen har fokuserat främst på dynamiken och inte på resultatet i processer och organisering (Czarniawska & Sevón, 1996).

Nya sätt att organisera och bedriva verksamheten sprids mellan länder och organisatoriska fält (Czarniawska & Sevón, 1996). Normgivare, som exempelvis företrädare för en profession, kan avgöra vad som är att betrakta som modernt (DiMaggio & Powell, 1983). Något som många av oss deltar i, eventuellt utan att inse det, är spridningen av idéer. Czarniawska och Joerges (1996) beskriver hur idéer blir löskopplade från sitt ursprung (*disembedded*), ivägskickade för att sedan antas i en annan situation (*reembedded*) genom en serie översättningar. Aktörerna kommer därigenom att endera förändra idén, lägga till något eller helt enkelt avfärda den, vilket innebär att samma ursprungsidé kan användas på mycket skiftande sätt i olika organisationer. En idé löskopplad från sitt ursprung innebär med andra ord att kännetecknen som är specifika för en viss tid eller plats tas bort, då dessa hindrar idén från att bli omtolkad. En löskopplad idé (*disembedded*) är naturligtvis inte helt utan sammanhang, utan är fortfarande kopplad till exempelvis vissa tekniker och organisationsfält. Att sedan paketera och skicka iväg idén handlar om att objektifiera den, genom bland annat ord, och en idé kan göras attraktiv med exempelvis retorik. När en paketerad idé sedan upptas i en annan situation måste den anpassas till den nya kontexten för att därigenom antas som praxis (*reembedded*). I ett nytt sammanhang ändrar alltså den ursprungliga idén karaktär genom en översättning till olika objekt och handlingar som avviker från det ursprungliga sammanhanget. Med tiden tas idén för given av den nya omgivningen och kan således återigen bli löskopplad från sitt ursprung, översättas och hamna i en ny kontext (Czarniawska & Joerges, 1996; Erlingsdóttir, 1999).

Inom olika organisationer varierar hur nya idéer mottas, från att människor aktivt översätter och använder de nya idéerna till att idéerna motarbetas.

Det som kan avgöra är hur förtroga de anställda är med det nya och om de har varit i kontakt med likartade idéer i ett annat sammanhang underlättas implementeringen (Hwang & Suarez, 2005). Enligt Powell et al. (2005) kan benägenheten att implementera en ny idé öka om organisationen är beroende av medel och därigenom måste uppfylla vissa krav. Den aktuella kontexten har alltså stor betydelse. Genom ett företagiserings- och marknadstänkande har det exempelvis skett en överföring av idéer från privat till offentlig sektor (Förssell & Jansson, 2000) och även från den privata till den ideella sektorn. Föreningar har i allt större utsträckning anammat idéer från det privata näringslivet och implementerat olika modeller. Exempelvis kan en ideell förening som är i behov av sponsorresurser tvingas implementera nya idéer för hur man på bästa sätt ska attrahera sponsorer och därtill exempelvis genomföra effektmätningar hur åskådarna vid ett visst evenemang uppfattat sponsringen. Detta är till exempel förekommande i Vasaloppets fall.

Det finns inom institutioner mer övergripande tidsobundna och dominerande idéer om vad som är viktigt och bra för organisationer. Dessa idéer ger legitimitet och fungerar som en bro mellan nya idéer (moden) och en varaktig institution, vilket innebär att idéer som kan kopplas till de förhärskande idéerna blir lättare på modet och anammas därigenom av fler organisationer (Czarniawska & Joerges, 1996). Organisationer förändras kontinuerligt med anledning av att det krävs en anpassning till den institutionella omvärlden. En sådan anpassning sker utan problematik om idéerna stämmer överens med de grundläggande värderingar som råder inom verksamheten. Det vanligaste är att försöka efterlikna framgångsrika organisationer inom organisationsfältet och genom att nya aktörer imiterar etablerade blir även nya organisationsfält homogena (DiMaggio & Powell, 1983). Genom att en organisation implementerar en ny idé kan den på så sätt spridas till andra i organisationsfältet genom isomorfism. Förändringar uppstår och formas således i ett samspel av rena tillfälligheter, avsiktliga handlingar och normer utifrån en process av anpassning av idéer (Eriksson-Zetterqvist, 2009).

3.5. Avsaknad av ett inter- och intraorganisatorisk perspektiv

Av särskild betydelse för denna avhandling är hur en organisation, i mitt fall Vasaloppet, hanterat balansgången mellan olika organisationsfält och övergången från en verksamhet som i huvudsak vilat på ideella krafter till en professionell organisation med kommersiella intressen – och samtidigt tillvaratagit den ideella identiteten. Tidigare forskning rörande konkurrerande institutionella logiker har till stor del behandlat hur ett organisationsfält rört sig från en dominerande logik till en annan. Dessa studier tenderar, som Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta och Lounsbury (2011) uttrycker det, att betraktas som konkurrens mellan två logiker. Att olika logiker kan samexistera över en längre tidsperiod är mindre uppmärksammat, även om en tendens kan skönjas att intresset för denna typ av fråga ökar (jfr Dunn & Jones, 2010; Greenwood et al., 2011; Lindberg, 2014; Lok, 2010; Lounsbury 2007; Pache & Santos 2010).

Den institutionella miljön, där trycket på legitimitet kräver att organisationer antar vissa strukturer och rutiner, har medfört förändringar för många idrottsorganisationer. Nya institutionella idéer för hur verksamheten ska bedrivas professionellt och affärsmässigt har dock inte inneburit att de grundläggande institutionella idéerna har förkastats utan det kan vara komplexa fält med olika institutionella logiker som interagerar med varandra (Kikulis, 2000). Pluralismen och spelreglerna som kommersialiserade idrottsföreningar måste hantera har ökat och som en konsekvens måste kommersialiserade idrottsföreningar i allt större utsträckning vara flera saker till flera personer (Gammelsæter, 2010). En organisation som verkar inom flera organisatoriska fält, står inför olika regelsystem, idéer, uppdrag, etc. och eftersom organisationen tillhör mer än ett fält, kännetecknas den även av flera identiteter (Kraatz & Block, 2008; Skirstad & Chelladurai, 2011). O'Brien och Slack (2003) observerade att när den internationella rugbyn professionaliserades kom företag in i bilden och förde med sig företagets vinstdrivande värden. Idrottsklubbarna omstrukturerades till aktiebolag och spelarföreningar började undergräva den makt riksförbundet tidigare hade. Även Fahlén (2006) visar hur normer och ideal inom den svenska ishockeyn ändras från laganda,

sportsmananda och ära till kommersiella ideal som effektivitet, vinst och medietäckning genom ett inträde av investerare, tv-bolag samt specialiserad utbildning. Fahlén (2006) fann till exempel att efter professionaliseringsövergången fanns det spänningar mellan avlönad personal och den frivilliga personalen. För att upprätthålla förtroendet av rollen som icke-vinstdrivande organisation, som är öppen för alla och som verkar för det allmännas bästa och därmed kunna dra nytta av de privilegier som är förknippade med denna position är det viktigt att bevaka de demokratiska principerna föreningen vilar på. Även om båda dessa studier visar förskjutningar från en form av dominerande logik till en annan har dessa organisationer inte övertagits av en ny logik, utan flera olika logiker finns representerade.

Forskning om konkurrerande institutionella logiker har främst fokuserat på hur en logik utmanar och så småningom kan ändra förhärskande logik inom ett organisationsfält (Lounsbury, 2007; Marquis & Lounsbury, 2007). Däremot är forskningen rörande hur konkurrerande logiker hanteras i praktiken ett område som tilldragit sig betydligt färre studier.²⁴ Ett undantag är Reay och Hinings (2009) vilka studerade hur motstridiga logiker förekommer i ett organisationsfält, men dock inte på organisatorisk nivå. Genom att undersöka hur en mer affärsmässigt driven sjukvård utmanade den dominerande logiken för medicinsk professionalism kom Reay och Hinings (2009) fram till att konkurrerande logiker kunde hanteras genom utveckling av arbetsrelationer mellan dessa nya aktörer och de traditionella aktörerna.

Ett annat exempel på en studie av motstridiga logiker är Saz-Carranza och Longo (2012) som studerade hur deltagare i ett samriskföretag med offentlig och privat ägare hanterade konkurrerande institutionella logiker. Även Clegg (2010) belyser frågor om konkurrerande logiker. Här aktualiseras frågan hur institutionell förändring är möjlig när aktörernas handlande och rationalitet är betingade av institutionen som ska förändras. ”If so much energy goes into being similar to culturally valued organizations through mimesis, how is it possible that organizations can change?” (Clegg, 2010 s. 5). Det vill

²⁴ Ett undantag är den ringa forskning som bedrivits inom institutionellt arbete som fokuserar på hur enskilda aktörer eller en grupp av flera aktörer hanterar skapandet, underhållandet och upplösandet av institutioner. Fokus är framför allt på frågor som rör det dagliga arbetet, det vill säga mer konkret förhållandet mellan institutioner och aktörers handlande. Lawrence, Suddaby och Leca (2011) anser att förhållandet mellan individer och institutioner är ett centralt område som rönt lite uppmärksamhet inom den nyinstitutionella teorin.

säga, hur kan aktörer förändra institutioner om aktörernas handlingar och rationalitet är beroende av den institution de vill ändra? Aktörerna förutsätts därmed kunna utöva makt mot de strukturer som begränsar dem även fast dessa strukturer faktiskt innebär en begränsning i sig. Svaret ligger, enligt Clegg (2010), i att utveckla synsättet som står i skärningspunkten mellan struktur, händelser och erfarenheter. Dessa relevanta exempel till trots, består intrycket av att det är ett begränsat antal studier som inriktats på detta med konkurrerande logiker. Pache och Santos (2010) styrker detta påstående när de år 2010 betonade ”problemet” att befintlig forskning inom institutionell logik inte har hanterat hur organisationer svarar på motstridiga institutionella krav.

Den befintliga forskningen om konkurrerande institutionella logiker, om än begränsad, tycks främst ha fokuserat på organisationsfältnivå (Saz-Carranza & Longo, 2012). Det intrycket består även om exempelvis Pache och Santos (2013) i en mer sentida studie belyst och funnit en tendens att enskilda aktörer med avsikt förhåller sig till flera institutionella logiker som verktyg för att nå överenskommelser med andra aktörer eller för att behålla legitimiteten.

Institutionell logik har medfört en ökad förståelse av vad som tjänar som vägledning för handlande men även vad som ligger till grund för möjligheter och begränsningar inom ett organisationsfält (Lindberg, 2014). Men den institutionella logiken har, som framgått, även vissa brister. Det speglas främst av konstaterandet ovan att det är en konceptualisering på fältnivå och att det är relativt få studier som tagit organisationer som analysnivå (jfr Greenwood et al., 2011; Lounsbury, 2007; Marquis & Lounsbury, 2007). Genom att utgå från fältnivån som utgångspunkt främjas, enligt Lindberg (2014), ett enklart perspektiv där organisationer blir mottagarna av – och således svarar på – en stabil logik. Från ett sådant perspektiv ses logiken som ett givet fenomen oberoende av handlandet inom en organisation. Få studier behandlar frågor om hur praktiken, agerandet inom och mellan organisationer, påverkar institutioner och följaktligen hur logik konstrueras och rekonstrueras i praktiken (Lindberg, 2014). Ett sådant perspektiv skulle i enlighet med Besharov och Smiths (2014) resonemang, inte lägga lika stark vikt vid *om* en organisation anammar flera logiker utan på *hur* och i vilken utsträckning organisationer anammar flera logiker.

Att föra in aktören i den nyinstitutionella teorin är, som föregående diskussion visat, efterfrågat även om det inte är ett helt utforskat område. Forskning med en sådan inriktning – och särskilt med utgångspunkt i en ideell förenings förändringsprocess – saknas. Hur har aktörerna och organisationerna hanterat viktiga processer när organisationen har ställts inför skilda institutionella logiker? Hur bemöter en organisation en sådan komplexitet?

Föreliggande studie om Vasaloppets utveckling kommer att ge ett bidrag inom detta område. Det kommer dock inte bara att handla om ett internt perspektiv utifrån en viss organisation och vilka beslut som tas och åtgärder som vidtas. Institutionaliseringsprocessen sker i interaktioner med andra aktörer. Med utgångspunkt i den teoretiska genomgången måste skilda institutionella logiker hanteras såväl intra- som interorganisatoriskt²⁵. När en organisation, som en ideell förening, i en förändringsprocess möter skilda institutionella logiker, är det alltså inte bara en intern angelägenhet. Interorganisatorisk forskning utifrån institutionell teori – där externa relationer med andra aktörer inom det egna fältet eller ett organisationsfält med konkurrerande logik – är inte en fråga som empiriskt aktualiserats. Det är inom denna nisch som föreliggande avhandling ska kunna ge sitt teoretiska bidrag. Det är även värt att påminna om den ovan omtalade bristen på studier som inriktas på hur skilda institutionella logiker kan samexistera. Studien av Vasaloppet är just en studie av de utmaningar och möjliga beslut och aktiviteter som sådan samexistens av logiker medfört och hur de har hanterats.

²⁵ Intraorganisatorisk nivå hänförs till interna karaktäristika för en organisation och den interna interaktionen. Interorganisatorisk nivå är interaktionen med andra organisationer, som exempelvis kunder, leverantörer och distributörer (Jaffee, 2001).

Kapitel 4

Sammanfattning av teoretiska utgångspunkter och analytiska förutsättningar

Utifrån den diskussion som förts i föregående kapitel kommer i detta kapitel avhandlingens teoretiska utgångspunkter sammanfattas. Kapitlet syftar även till att lyfta fram teoretiskt genererade frågeställningar som sedan kommer att ligga till grund för analysen. I kapitel 2 fördes en diskussion om den ideella sektorns omvandling i allmänhet och i synnerhet idrottens kommersialisering och professionalisering. De teoretiska utgångspunkterna kommer från ett institutionellt perspektiv, vilket innebär att min studie ansluter sig till denna etablerade forskningstradition.

Det övergripande syftet med avhandlingen är att beskriva och förklara de förändringsprocesser och utmaningar som en kommersialisering och professionalisering medför. Det innebär att jag primärt är intresserad av att beskriva och analysera en verksamhet som i huvudsak vilar på ideella krafter och som omvandlats till en professionell organisation med kommersiella intressen. Ur teoretiskt perspektiv är mitt primära intresse balansgången mellan olika organisatoriska fält och övergången från en tyngdpunkt på ett fält till en blandning av fält. I processen att analysera förändringsprocesser och utmaningar kommer jag att ta hjälp av frågor som uppkommit genom diskussionen i kapitel 2 och 3. Till en del härrör frågorna, kanske främst urvalet av dem, också från erfarenheter från den empiriska delen av avhandlingen. Denna är ännu ej presenterad för läsaren men det har varit en lång process

fylld med intryck och dessa har fått återverkningar på de forskningsfrågor jag identifierar. Frågorna presenteras och motiveras i detta kapitel. I analyskapitlet kommer sedan fallstudien att granskas utifrån de frågor som identifieras.

Sammanfattningsvis innebär detta att jag – för att kunna analysera de förändringsprocesser och utmaningar som kan äga rum när en ideell verksamhet kommersialiseras och professionaliseras – låter detta avslutande teoretiska kapitel formas till avhandlingens grundläggande analytiska verktyg.

4.1. Teoretiska utgångspunkter

Enligt den institutionella teorin kommer organisationer att anpassa sig till regler och normer inom organisationsfältet för att uppnå legitimitet. Detta medför i sin tur en högre resurstilldelning och på sikt en ökad grad av överlevnadsförmåga. Organisationsfältet, det vill säga de organisationer som verkar inom samma fält, bestämmer de socialt accepterade mönstren av organisatoriska strukturer och handling. Vad som anses vara acceptabelt eller icke acceptabelt i ett organisationsfält bestäms av den institutionella logiken. Denna grundas i sin tur på uppfattningar om hur något ska regleras och styras och hur företeelser uppfattas.

Forssell och Jansson (2000) betecknar detta som de regler som gäller inom en viss samhällssfär, vilka kommit att utgöra en allmän föreställning om hur verksamheten ska organiseras, finansieras och förhålla sig till exempelvis omgivning och ledning. Det är alltså den institutionella logiken som är vägledande i genomförandet av strategier och som grundlägger rutiner vilka skapar ett likartat förfaringssätt vid förändringar. Aktörer på området, oavsett om de är organisationer eller privatpersoner, är då bärare av den dominerande logiken och dess styrningsstrukturer (Gammelsæter, 2010; Scott, Rueff, Mendel, & Caronna, 2000; Southall, Nagel, Amis, & C. Southall, 2008). Med tiden kommer den dominerande institutionella logiken att antas som otvivelaktiga fakta och har därigenom inflytande eller är direkt begränsande vid beslutsfattande inom en organisation (Peachey & Bruening, 2011).

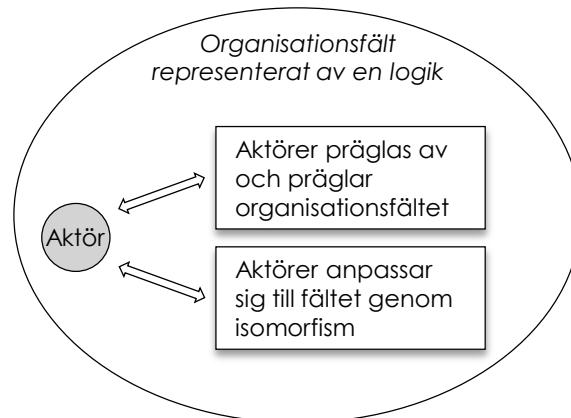
Organisationer, som i det här fallet en ideell idrottsförening, tar till sig idéer som enligt den rådande uppfattningen anses rationella. Genom att

anamma dessa idéer erhålls legitimitet. En organisation som inte anpassar verksamheten efter dessa institutionella idéer och krav löper en risk i att framstå som ineffektiv och irrationell och förlorar därigenom legitimitet bland fältets aktörer. Detta medför att organisationer inte bara konkurrerar om ekonomiska resurser, utan också för att erhålla institutionell legitimitet (vilket ofta är en förutsättning för att erhålla ekonomiska resurser).

Organisationer utsätts kontinuerligt för starka idéer och förväntningar. Det blir en pågående exponering i form av institutionaliserade föreställningar som man måste ta hänsyn till i organisationerna. Dessa idéer anammas ibland medvetet och andra gånger omedvetet. Eftersom organisationen är så starkt präglad (Stinchcombe, 1965) av den kontext som var rådande i samband med grundandet av organisationen, tas dessa ursprungliga idéer oftast för givna. Inom ett organisationsfält pågår således ständigt processer som påverkar och formar organisationerna. Detta leder till att organisationer oupphörligt strävar efter att åstadkomma en överensstämmelse med de institutionella kraven. Denna process benämns, vilket framgätt, som isomorfism. Detta synsätt leder till att organisationer allt mer tenderar att likna varandra. De antar jämförbara strukturer och praxis och blir premierade för att de liknar varandra. En organisation som bryter med de institutionella kraven från omgivningen riskerar att förlora legitimitet och därmed stöd från viktiga intressenter.

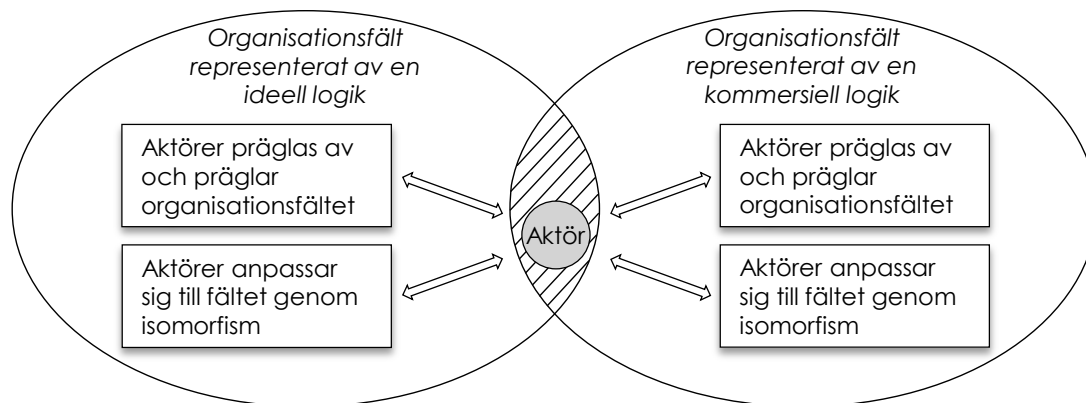
Sammanfattningsvis, som figur 1 visar, finns det organisationsfält representerat av en logik. Aktörerna i detta fält präglas av och präglar organisationsfältet samtidigt som dessa aktörer anpassar sig till fältet genom isomorfism.

Figur 1: Organisationsfält representerat av en logik



En organisation som verkar i två eller flera olika organisationsfält kommer att möta skilda logiker. En verksamhet som balanserar mellan olika organisationsfält måste därigenom svara upp mot de – med utgångspunkt i skilda logiker – olika krav som ställs på organisationen. I en kommersialiserings- och professionaliseringsprocess, något som är en förutsättning om elitidrottsföreningar eller evenemang vill växa och utvecklas, måste föreningen i allt större utsträckning vara flera saker till flera personer (Gammelsäter, 2010). De ska till exempel bedriva verksamheten som ett företag, men ändå inte förlora den egna identiteten som kanske primärt vilar på tradition och ideella faktorer. En kommersialiserad och professionaliserad idrottsförening står inför olika institutionella logiker med anledning av att det inte är att jämföra med ett renodlat företag (även om en företagisering har ägt rum). Organisationer i denna situation står inför institutionell pluralism (Kraatz & Block, 2008). De deltar i flera diskurser och vänder sig till olika institutionella fält, där ett fält främst kännetecknas av en ideell logik och det andra fältet av en kommersiell logik. Här föreligger den viktiga balansgång som är kärnan i denna avhandling och som sannolikt kan vara mycket svår för en organisation att förhålla sig till. Organisationen måste hela tiden behålla balansen mellan de olika logikerna samtidigt som de måste ses som legitima i två olika organisationsfält.

Figur 2: Två organisationsfält representerade av olika logiker



Figur 2 illustrerar hur en aktör, till exempel en organisation eller en ledningsgrupp, måste klara av utmaningarna att samtidigt vara fullt legitim inom det organisationsfält som representeras av den ideella logiken och samtidigt vara fullt legitim i det kommersiella fältet. Det streckade fältet i mitten belyser själva balanserandet av de två samtidiga och parallella logikerna.

Denna balansgång och hanterandet av den uppfattar jag på basis av litteraturstudier som den kanske allra mest centrala utmaningen i övergången från ideell verksamhet till kommersiell. Den utgör, som framgått, avhandlingens kärnfråga.

4.2. Problematisering och analytisk plattform

En organisation förändras ständigt. Det sker antingen genom beslut och aktiviteter som initieras internt och ofta som ett sätt att bemöta förändringar i organisationens omvärld. Situationer och förlopp tolkas och beslut om åtgärder fattas. Institutionell teori bidrar med perspektiv och metoder till att förstå den övergripande problematiken, men bidrar inte lika påtagligt med att förstå hur förändring sker utifrån aktörers handlingar. Den aktör som inte kan se utanför det egna organisationsfältet kommer att vara låst av detta. I de fall organisationen i huvudsak är verksam i ett organisationsfält med en dominerande logik är en sådan låsning troligtvis inget större problem. Men för en organisation som ställs inför olika institutionella logiker uppstår det

utmaningar som kan vara särskilt svåra att hantera för den organisation som av hävd varit verksam inom ett organisationsfält. Kraven på att den ideella sektorns aktörer ska agera på ett mer företagslikt sätt måste balanseras mot den ursprungliga kärnan med verksamheten, som vilar på idealitet och amatörism. Den aktör som kan se utanför det egna organisationsfältet kommer att kunna göra andra val och andra handlingar.

Enligt Weber (1922/1983) förutsätter en handling en intention. Människor förstår och tolkar såväl de egna som andras handlingar, vilka relateras till ett begripligt meningssammanhang. I denna bemärkelse är handlingar relaterade och orienterade efter andras beteende och av den sociala situationen. Det finns förväntningar från andra aktörer på att man i sina handlingar följer de socialt accepterade normerna (Weber, 1922/1983). En organisation som möter skilda institutionella logiker ska upprätthålla andra aktörers förväntningar i (minst) två olika organisationsfält. En ideell förening som genomgår en företagisering, som uttrycks med en tilltagande kommersialisering och professionalisering, ska samtidigt vara en legitim aktör i ett fält dominerat av en ideell logik. Den delikata balansakten kan, om den misslyckas, resultera i att organisationen erhåller legitimitet i ett organisationsfält, men genom sitt agerande förlorar legitimitet i det andra fältet. Skulle förändringsprocessen innebära att legitimitet erhålls i ett fält, men samtidigt urholkas i det andra fältet, leder detta på sikt till att organisationen troligtvis inte överlever. En sådan förändringsprocess kommer att innebära att en rad specifika beslut måste fattas och olika händelser påverkar verksamheten. Jag har tidigare hävdat (i kapitel 3.5) att det saknas forskning hur en ideell förenings förändringsprocess har ägt rum när organisationen har ställts inför skilda institutionella logiker. Hur bemöter organisationen en sådan komplexitet? Detta leder fram till följande övergripande fråga:

- Vilka uttryck tar sig de motstridiga institutionella logikerna och vilken typ av åtgärder kan vidtas för att hantera dem?

En organisation som funnits länge, som i detta fall Vasaloppet, är från början präglad av den institutionella logik som var rådande vid grundandet. Prägning-krafter har en stark påverkan på en organisation och kan innebära såväl möjligheter som hinder i en förändringsprocess. Detta beror i huvudsak på

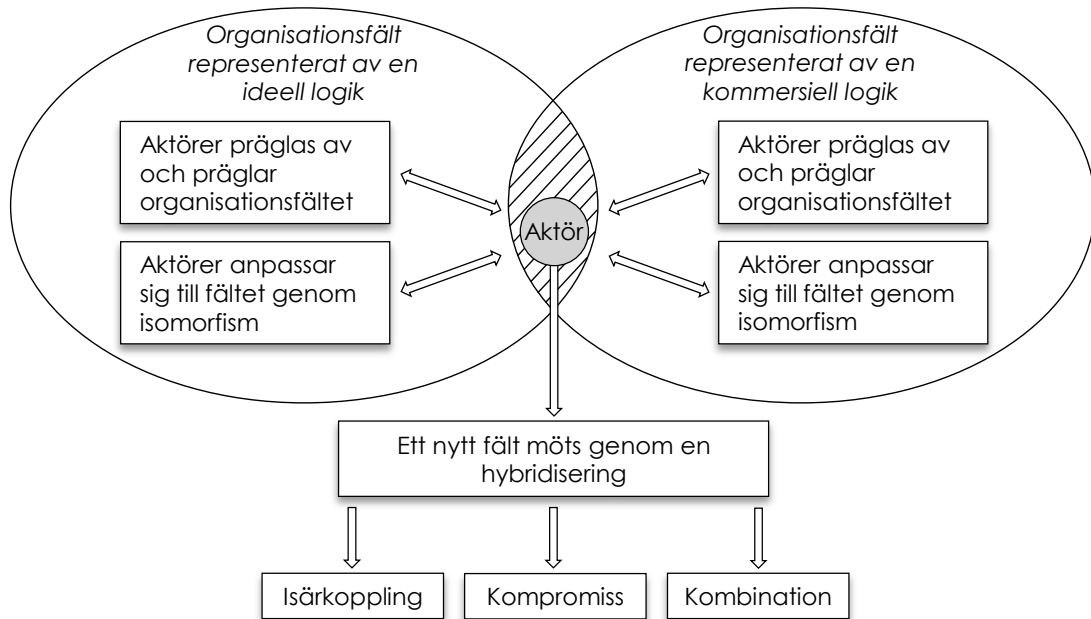
att dessa krafter är svåra att ändra. Dock kan en organisation möta olika perioder med en särskilt stark påverkan av influenser från organisationsfältet, vilket leder till att organisationen delvis blir präglad av en annan dominerande logik. Denna diskussion ger upphov till följande fråga:

- Hur pass begränsande och möjliggörande är dessa präglingskrafter för en ideell organisation som kommersialiserar verksamheten?

Den här frågan knyter an till en av den institutionella teorins basala element, nämligen den roll som präglingskrafter spelar. Men den har också bäring på diskussionen om sponstring från kapitel 2. Präglingskrafterna kan vara möjliggörande och även begränsande i förhållande till skilda avvägningar gällande sponstring.

Organisationer som ställs inför olika institutionella logiker har olika strategier för att hantera denna pluralism, där hybridisering (Greenwood & Hinings, 1996; Pache & Santos, 2010; 2013), tilldragit sig mest uppmärksamhet. Hybridisering av organisationer är därmed ett sätt att möta de förväntningar, krav och normer som finns i olika organisationsfält. Över tid kan man säga att hybrida organisationsformer uppstår genom att gränserna mellan ideella organisationer – i denna bemärkelse främst elitinriktade idrottsföreningar och näringsliv – flätas samman. Det uppstår då en hybrid mellan idrottens klassiska värden och ideal och företagandets. Hybridorganisationer har även en tendens att hamna i interna konflikter, framför allt genom utmaningen att säkra stöd och resurser från olika fält med konkurrerande logiker. I figur 3 illustreras denna situation där hybridisering lyfts fram som ett möjligt utfall i situationer med konkurrerande logiker.

Figur 3: Hybridisering som organisationsform för att möta ett nytt organisationsfält



Hvenmark och Segnestam Larsson (2014) lyfter fram att den officiella bild som företrädare för den svenska idrottsrörelsens har, till exempel Riksidrottsförbundet, varken handlar om marknader eller om att föreningen ska agera som företag. Däremot tycks förtroendevalda (exempelvis föreningsordförande) inom idrottsrörelsen snarare föredra att agera utifrån en kommersiell logik och en företagsrationalitet. Vidare anser Hvenmark och Segnestam Larsson (2014) att ett anammande av företagslogiken (i detta fall synonymt med begreppet kommersiell logik) inte behöver handla om att öka effektiviteten eller att förbättra resultaten. ”Att agera utifrån en företagslogik kan här istället handla om att ge legitimitet och att skydda vissa delar av rörelsen eller enskilda organisationer från komplexa och ibland motstridiga krav från omvärlden” (s. 110).

Om hybridorganisationer är ett sätt att möta konkurrerande logiker i olika organisationsfält föranleder det frågan vad som egentligen sker med denna hybridisering över tid.

- Kan hybridorganisationer bestå över lång tid eller kommer de att övergå i en ny enhetlig form, det vill säga är hybridformen – i dess olika skepnader – en övergående organisationsform för att hantera förändring?

Den mer sentida skandinaviska inriktningen av den nyinstitutionella teorin betonar variation mellan olika organisationer. Förklaringen till detta är främst att spridningen av idéer sker via översättning och därmed sker förändring av den ursprungliga idén i viss kontext. Idéer som får någon sorts bäring inom organisationen är beroende av vilka idéer det gäller och framför allt när i tiden dessa träffar organisationen. Vissa idéer får en mycket kortvarig inverkan, medan andra utmanar de rådande normerna och värderingarna och därmed även öppnar för en förändring av dessa. Detta innebär således att inget av de olika organisationsfältens logik anammats helt och hållet. Det som sker är en form av översättningsprocess där de nya idéerna anpassas till den tidigare kontexten och den logik som varit rådande, samtidigt som den traditionella ideella logiken utsätts för nya prövningar, vilket även leder till en anpassning. Därmed kan ett rimligt antagande vara att organisationen är ifrågasättande till att anamma en specifik logik – utan istället ser en potential att kombinera olika logiker. Utifrån den teoretiska genomgången skulle detta kunna betraktas som ett innovativt förfarande. Perspektivet på hur en aktör har hanterat skilda logiker är ett område som tilldragit sig mindre forskning, framför allt även i en förändringsprocess. Denna diskussion aktualiserar följande fråga:

- Institutionell pluralism kan förklara problemen för ideella organisationer som genomgår en förändringsprocess. Men kan denna institutionella pluralism möjligen även förklara varför dessa organisationer överlever?

För många ideella föreningar och i synnerhet elitinriktade idrottsföreningar och större evenemang har resursanskaffning via sponsorer utvecklats till en nödvändighet. I en allt mer kommersialiserad kontext är sponsring numera att betrakta som en affärsuppställning mellan två parter. Sponsorererna kan, som diskuterades i kapitel 2, ha olika mål med att ingå i en utbytesprocess. Oavsett

mål eftersträvar organisationer legitimitet och att uppfattas som legitim är en förutsättning för att resurser ska kunna anskaffas genom att relationer utvecklas (Elbe, 2002). Tidigare forskning, i varje fall när det gäller sponsring som är att betrakta utifrån ett nationellt eller internationellt perspektiv, har visat att det är vanligt förekommande med varumärkesrelaterade mål. Att förstärka eller förändra ett varumärkes image²⁶ har inom den tidigare sponsringsforskningen setts som ett av de mest centrala målen (Amis, Slack & Berrett, 1999; Biscaia, Correia, Ross & Rosado, 2014; Cliffe & Motion, 2004; Gwinner, 1997). Walliser (2003) anser att ett företag via sponsring kan erhålla en önskvärd image genom en imageöverföring. När sponsorns varumärke blir associerat med den sponsrade aktören (till exempel ett evenemang) kommer vissa av associationerna som är länkade till dennes verksamhet (till exempel ungdomlig, äventyrlig, sofistikerad) bli överförda till varumärket. När företag försöker länka sitt namn med olika evenemang kan de komma in i publikens medvetenhet och därigenom få exponering av sitt varumärke, vilket ökar varumärkets genomslagskraft och spridning. Sponsring blir då ett sätt för sponsorn att etablera, förstärka och behålla dessa associationer. Renard och Sitz (2011) påpekar dock betydelsen av att den sponsrade parten har ett inarbetat varumärke och att det finns tydliga värderingar och en image som går att överföra. På vilket sätt sponsorns varumärkesimage förändras eller förstärks beror alltså i hög utsträckning på den sponsrade parten. Det har hävdats att det är viktigt med kongruens mellan sponsorn och den sponsrade (Cornwell et al., 2005) för att en imageöverföring ska kunna ske, men även motsatsen har lyfts fram. Det vill säga att kongruensen mellan parterna kan vara låg och att det ändå kan förekomma en imageöverföring. Woisetschläger och Michaelis (2012) betonar att överensstämmelsen initialt kan vara låg, men att det är någonting som kan öka med tiden. Close och Lacey (2013) visar i sin studie att överensstämmelsen är viktigare för sponsorn och att evenemanget påverkas i mindre utsträckning om överensstämmelsen skulle vara låg.

En tänkbar utveckling av ovanstående resonemang är att det mellan sponsorn och den sponsrade sker en legitimitetsöverföring. Det behöver från

²⁶ Varumärkesimage avser, enligt Keller (1993), en uppsättning av associationer som är kopplade till varumärket. Ett varumärkes image reflekteras av de varumärkesassociationer som uppstår i minnet hos en målgrupp (Aaker, 1991).

ett sådant perspektiv inte bara ske från en aktör till en annan utan kan även ske mellan aktörerna. Tidigare forskning som berör legitimitetsöverföring mellan sponsorn och den sponsrade är, så vitt jag känner till, närmast obefintlig. Caemmerer och Descotes (2011) bekräftar denna bild och är en av få studier som aktualiserar denna fråga. Även Fyrberg och Söderman (2009) lyfter ett legitimitetsperspektiv inom sponsring, men avgränsar det till att mer handla om en lokal form av sponsring där företag i mindre samhällen känner en förpliktelse att sponsra lokala föreningar. Sponsring borde vara effektivt när det gäller erhållandet av legitimitet i ett organisationsfält, både för sponsorn och den sponsrade.

Följdfrågan utifrån denna diskussion är om det kan ske en legitimitetsöverföring som går i båda riktningarna, från sponsrad till sponsor och från sponsor till sponsrad. Det handlar då inte om att endast uppbringa en image av de värden som önskas förmedlas till en tänkt mottagare utan att hela organisationens identitet erhåller legitimitet.

- Vilken typ av överväganden gör aktörerna och hur framträdande är idéerna om legitimitetsöverföring för ideella organisationer som professionaliseras och kommersialiseras? Vilka uttryck tar sig sådana överväganden om och när de förekommer?

Detta är den sista principiella, teoretiskt grundande, forskningsfråga jag lyfter fram. Den här frågan knyter i likhet med de övriga an till den institutionella teorin, men här finns på motsvarande sätt som med frågan om präglingskrafter ovan, också en tydlig bäring på diskussionen om sponsring från kapitel 2.

Det finns andra frågor att ställa, men de som jag här har valt uppfattar jag som mycket centrala i ett arbete som handlar om övergången från ideell till kommersiell verksamhet och utifrån ett teoretiskt perspektiv baserat på institutionell logik.

4.3. Teorin, forskningsfrågorna och Vasaloppet

Den teoretiska inriktningen har under forskningsprocessens gång givit mig nya frågor om de förändringsprocesser och utmaningar som en kommersialisering och professionalisering medför. De forskningsfrågor som destillerats fram ovan är ställda på ett principiellt och generaliserat sätt. De har genererats utifrån ett institutionellt perspektiv med fokus på vad det är för typ av utmaningar som en organisation möter som övergår från en ideell logik till en kommersiell logik.

När jag inom kort övergår till fallstudien av Vasaloppet är det viktigt att beakta att den empiriska beskrivningen kommer att inriktas på att visa hur de involverade aktörerna hanterat frågorna *i detta specifika fall*. I efterföljande kapitel försöker jag adressera frågorna på ett mer generaliserat sätt.

Det ska också påpekas att samtliga dessa frågor inte kommer att kunna besvaras på ett fullständigt sätt i analysen. Frågorna är i grunden teoretiskt genererade och ger förutsättningarna för analysen – och är därmed relevanta – även om alla inte kommer att kunna belysas på ett uttömmande sätt. Detta är en följd av att min forskningsprocess gradvis kommit att förändras under arbetets gång men även att Vasaloppet, som fall, erbjudit ett mer rikt material avseende vissa av frågorna och ett mindre rikt material inom andra.

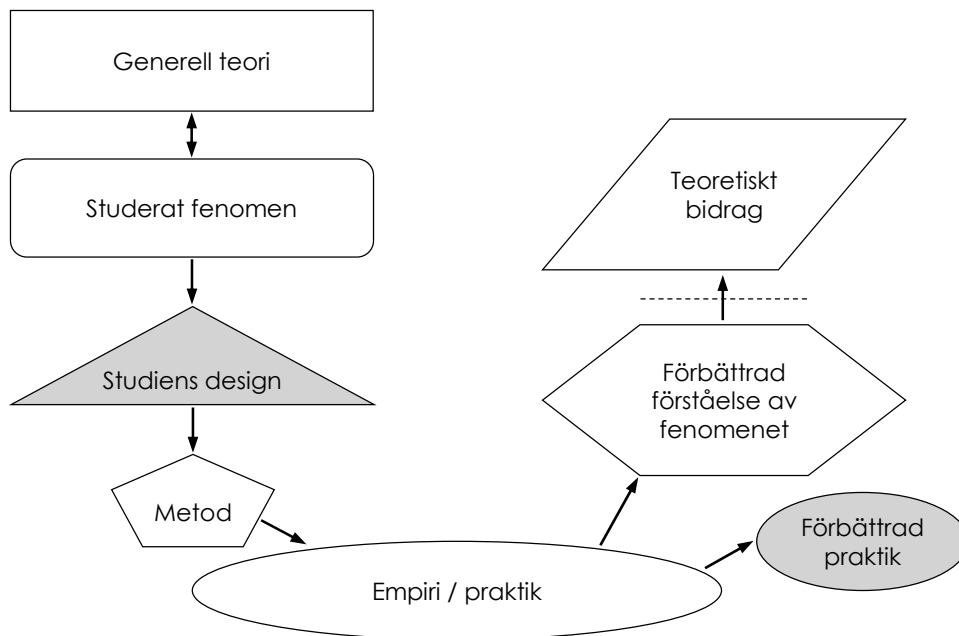
4.4. Studiens övergripande design

Jag vill i detta avsnitt översiktligt summera studiens övergripande struktur. Jag väljer att göra det utifrån en arbetsmodell som varit vägledande i detta avhandlingsarbete. Den framgår av figur 4.

Utgångspunkten för mitt arbete är det *fenomen* jag vill studera och analysera. Fenomenet är kommersialisering och professionalisering av tidigare ideell verksamhet och särskilt med inriktning på balanseringen av motstridiga institutionella logiker. Det *studerade objektet* är Vasaloppet. Det är den empiri som jag kommer att använda mig av för att kunna bidra till en ökad insikt i fenomenet kommersialisering och professionalisering. Den *teoribildning* jag knyter an till och använder mig av är den institutionella teorin så som den beskrivits i kapitel 3. Studiens *design* kommer att behandlas mer utförligt i

kapitel 5, men det har redan framgått att det handlar om en fallstudie av Vasaloppet.

Figur 4: En övergripande summering av studiens beståndsdelar



Det jag vill kunna uppnå är dels en fördjupad insikt gällande fenomenet. Jag har lagt en grund till det genom att belysa hur fenomenet har behandlats i andra sammanhang och kontext (till exempel företagisering inom offentlig sektor). En grund har också lagts i och med de forskningsfrågor som jag lyft fram – och som till stor del härletts ur den aktuella teorin. Forskningsfrågorna indikerar vad jag med utgångspunkt från befintlig kunskap, som den kan beskrivas utifrån teorigenomgången, men också med intryck från fallstudien, funnit vara viktiga kunskapsluckor. Vasaloppet blir mitt ”verktyg” för att åstadkomma detta.

Jag hoppas också kunna bidra till att dels den studerade verksamheten – Vasaloppet – kan finna inspiration till eventuella förbättringar av sin praktik, men än mer hoppas jag att andra organisationer i liknande situationer ska kunna hantera sina omvandlingsprocesser på ett bättre sätt sedan de tagit del

av min studie. Till slut hoppas jag också kunna ge ett bidrag till teorin. Jag har pekat på vissa delar av teorin som är bristfälligt belysta och där nyttillkommande studier bör ha goda möjligheter att kunna ge ett tillskott. Jag återkommer till om och hur jag lyckats med detta mot slutet av avhandlingen.

I det efterföljande kapitlet, kapitel 5, kommer studiens design och övriga metodfrågor att behandlas mer ingående.

Kapitel 5

Metod

5.1. Val av forskningsansats

Det övergripande syftet med denna avhandling är att beskriva och förklara de förändringsprocesser och utmaningar som en kommersialisering och professionalisering medför. Detta gäller särskilt balansgången mellan det professionella/kommersiella och kravet på att kunna bevara rätt nivå och innehåll av det ursprungliga och genuina. Erfarenhet från andra studier visar att det oftast är många komplexa och osystematiska samband som medför att en från början ideell verksamhet kommersialiserar och professionaliserar verksamheten. Utifrån den nyinstitutionella teorin går det att förklara hur och varför organisationer förändras. Denna teori fångar att organisationer, som i detta fall Vasaloppet, påverkas av omgivningsfaktorer och samtidigt strävar efter att uppfattas som legitima av sin omgivning, för att kunna erhålla de resurser som krävs för att driva verksamheten. Evenemanget Vasaloppet är en del i ett eller flera olika organisationsfält, inom vilka många olika former av organisationer kan förekomma. Inom ett organisationsfält pågår ständigt processer som påverkar och formar organisationerna (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006; Scott, 2003).

De förändringsprocesser som skett i Vasaloppet innefattar således flera olika aktörer såväl inom organisationen som i dess omgivning. Dessa har i sin tur betydelse för de händelser som ägt rum. Likaså är dessa aktörers erfarenhet av betydelse. I denna studie har jag använt en kvalitativ metod för att

få svar på mina forskningsfrågor, en metod där jag använt intervjuer, observationer och dokument som huvudsakliga källor. Metodvalet beror på att målet är att beskriva och kritiskt granska de processer som ägt rum i detta specifika fall och att därigenom nå en djupare förståelse för de processer som organisationer måste hantera i den typ av verksamhetsutveckling som står i fokus (jfr Merriams, 1994, diskussion av förutsättningar för studier med sådan inriktning). Detta innebär att studiens resultat inriktas på en analytisk generalisering. Analytisk generalisering innebär, enligt Yin (1994), att resultat och slutsatser kan användas som utgångspunkt för reflektion kring andra liknande kontexter, det vill säga som en guide till vad som kan inträffa, eller varför det inträffat i en annan situation (Kvale, 1996).

I komplexa och dynamiska processer kan det vara problematiskt att relatera en prestation till en specifik händelse. Oftast är det, enligt Pettigrew et al. (2001), fråga om sekvenser av handlingar, händelser och aktiviteter som utvecklas över tid i sin specifika kontext. Den forskningsdesign jag valt är, mot denna bakgrund, inte en studie av avgränsade kritiska händelser där jag sökt efter orsak och verkan samband. Studien har mer formats enligt principerna för en longitudinell processtudie. ”Process studies focus attention on how and why things emerge, develop, grow, or terminate over time” (Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven, 2013, s. 1). Det handlar alltså om att förklara hur och varför ett händelseförlopp utvecklats snarare än vad som orsakade detta. En process kan, enligt Van de Ven (1992) definieras som en kategori av begrepp eller variabler som avser handlingar eller som en berättelse – vilken beskriver utvecklingen och förändringen över tid. Fokus för denna avhandling är att studera en förändringsprocess över tid. Enligt Langley et al. (2013) är longitudinell data nödvändigt för att se hur en process utvecklas över tiden. Författarna menar dessutom att detta oftast kräver en kombination av intervjuer, sekundärdata och observationer.

Med en forskningsdesign som inriktas på att genomföra en longitudinell processtudie ligger fallstudiemetoden nära till hands. Det är också det val jag gjort. En fallstudie är, enligt Merriam (1994), partikularistisk vilket innebär att den till exempel fokuserar på en viss händelse eller företeelse och att man söker efter det specifika snarare än det genomsnittliga. Beslutet att fokusera på kvalitativa fallstudier kommer sig av det faktum att man då snarare inriktar sig på insikt, upptäckt och tolkning än på hypotesprövning. Fallstudier kan

vara såväl explorativa, beskrivande som förklarande (Yin, 1989). Detta stämmer väl överens med min övergripande forskningsfråga. De explorativa inslagen är väsentliga då det delvis rör sig om ett empiriskt fält som det förekommit ringa forskning kring.

En möjlighet skulle ha kunnat vara att genomföra en studie av flera fall, till exempel av flera ideella organisationer som genomgått kommersialiserings- och professionaliseringsprocesser. Det skulle möjliggöra ett sökande efter variabilitet, det vill säga att jämföra processerna mellan flera olika fall.

I min studie är jag mer intresserad av en process än av ett resultat eller av förklaringar till specifika utfall. Det innebär att fallstudien – och valet att studera ett fall – som forskningsstrategi förefaller lämplig då en fallstudie fokuserar på en förståelse av dynamiken som finns i en viss kontext (Eisenhardt, 1989). Fallstudien gäller en specifik situation, men kan ändå illustrera ett generellt problem (Merriam, 1994). Fallstudier är i sig inget metodologiskt val utan mer ett val av objekt som studeras, man väljer enligt Stake (2005), att studera ett specifikt fall. Det centrala vid en enfallsdesign är att fallet måste kunna stå på egna ben för att därigenom kunna bidra till att ett fenomen kan förstås på djupet. ”We can know a great deal about the general from the specific if we know where to look and the general can be hidden in a vast number of cases if we don’t” (Easton, 2010, s. 1). Easton (2010) hävdar att relationen mellan fallet och teori är viktigt, när sådant förhållande existerar. Om det inte gör det, det vill säga när det inte finns någon teori som förefaller lämplig kan dock ett ensamt fall utgöra tillräckligt underlag för att börja processen med att utveckla en teori. Även om just detta inte är syftet med denna avhandling, kan en enfallsdesign ses som fullt tillräcklig för att kunna genomföra en analytisk generalisering av resultaten, särskilt då denna fallstudie lutar sig mot den institutionella teorin som tidigare beskrivits.

5.1.1. Fallstudien Vasaloppet

Fallstudien utgörs som redan framhållits av evenemanget Vasaloppet. Att begränsa sig till ett fall, en enfallsdesign, anses enligt Yin (1994; 2007), fördelaktigt då fallet som sådant är representativt och typiskt för liknande fall. Enfallsdesign är också att föredra för sällsynta eller unika företeelser som inte

tidigare studerats. Likaså kan denna design vara att föredra där ett tidigare utforskat fenomen blir tillgängligt att studera²⁷ (Yin, 1994; 2007). Vasaloppet har sedan slutet av 1980-talet arbetat med kommersialisering och professionalisering och bör därför ha genererat en stor mängd erfarenheter värda att lyfta fram och analysera. Lärdomar från detta fall bör till vissa delar vara överförbara på andra organisationer i liknande situationer. Samtidigt som Vasaloppet troligen är representativt för andra fall är det även unikt i den bemärkelsen att de var, utifrån svenska och internationella förhållanden, tidiga med att påbörja detta förändringsarbete. Vid valet av fall rekommenderar Stake (1995) att fallet som sådant ska möjliggöra en maximering av vad som kan läras, utifrån det begränsade tidsperspektiv som studien har. Studien om Vasaloppet har inte heller genomförts utifrån en aktörs perspektiv utan flera aktörers perspektiv. Det har varit viktigt att i datainsamlingen inkludera aktörer som representerar olika organisatoriska fält. Detta med att involvera flera aktörer är ett framträdande karaktäristikum vid fallstudier (Feagin, Örum, & Sjöberg, 1991). Det finns i min fallstudie följaktligen såväl ett intra- som interorganisatoriskt perspektiv. Det är särskilt viktigt med tanke på att jag vill kunna spegla situationer, beslut och ageranden under en process som pågått under lång tid.

5.1.2. Fallets gränser

Ett fall kan utgöras av exempelvis en individ, en organisation, en händelse, länder, etc. men oavsett vad fallet avser måste alltid fallstudier ha gränser. Forskning baserad på fallstudier handlar inte om att genomföra en statistisk urvalsundersökning utan ett, eller flera fall, väljs för studiens ändamål (Merriam, 1994; Stake, 1995; Yin, 1994). Ett fall kan ses som ett avgränsat fenomen som även är komplext. Just komplexiteten innebär en svårighet var gränserna till fallet går och på samma sätt kan även gränserna flyttas under

²⁷ Yin (2007) påpekar att kritiken mot enfallsstudier oftast handlar om en farhåga att det enskilda fallet rymmer något artificiellt eller att det byggs upp av kontakten med exempelvis en enskild informant. En ofta förekommande kritik av fallstudiemetoden är att beroendet av ett enskilt fall gör det svårt att dra generaliserbara slutsatser. Dock är inte syftet med fallstudier att generera generaliserbara slutsatser och att använda ett enda fall är fullt tillfredsställande förutsatt att fallstudien uppfyller de uppställda målen (Hamel, 1993; Yin, 1994).

studiens gång. Att avgränsa fallet är dock av vikt, då det annars skulle bli ohanterligt. Analysenheten är en kritisk faktor i fallstudier då den definierar vad själva fallet innebär och vad den primära enheten för analys är (Yin, 1994; 2007). Analysenheten avgränsar således fallet. ”Ett generellt rättesnöre är att den preliminära definitionen av analysenheten (och därmed även av fallet) är relaterad till hur vi har definierat de initiala forskningsfrågorna” (Yin, 2007 s. 42).

En primär avgränsning av fallet görs följaktligen i syftet med studien. Därefter kan gränsdragningen ske genom att bedöma vilka aktiviteter som sker inom gränserna för fallet, och vilka aktiviteter som främst sker utanför. Aktivitetsmönstren kan vara användbara för att definiera var dessa gränser går. Även den tidsmässiga avgränsningen är av betydelse, framför allt om fallet utgörs av en process som har en början och ett slut. Den tidsmässiga avgränsningen är framför allt händelseutvecklingen som tog fart under senare delen av 1980-talet fram till 2010, men för den skull har det varit nödvändigt att ge en historisk skildring av Vasaloppets utveckling. Framför allt med avseende på att Vasaloppet är en anrik skidtävling som arrangerats sedan år 1922 och vilar på tradition, som är av betydelse för att förstå utvecklingen.

Vad gäller avgränsningen av aktörer och aktiviteter har en gränsdragning gjorts vid de aktörer som har ett direkt samarbete med Vasaloppsorganisationen. Urvalet av aktörer har inriktats på de som haft direkta relationer till Vasaloppsorganisationen och som, enligt respondenterna i denna studie varit viktiga för att Vasaloppet har kommersialiserat och professionaliserat verksamheten samt hur detta gått till. Jag beskriver i avsnitt 5.2.1.1 nedan hur jag arbetat enligt principen för ”snöbollsurval” där respondenter ur sitt perspektiv har fått beskriva viktiga skeenden och de aktörer som spelat en framträdande roll i olika sammanhang. Jag uppfattar att jag drev denna process så långt att jag nådde en mättnadspunkt, det vill säga en situation då beskrivningen var robust på så sätt att ytterligare frågor till redan intervjuade aktörer inte skulle förändra den bild som vuxit fram på något avgörande sätt. Det samma gäller för alternativet att involvera ytterligare ett antal aktörer att intervjua. En indikation på att mättnadskriteriet uppnåtts är att jag i flera uppföljande kontakter med mina intervjupersoner kunnat konstatera att de inte kunnat tillföra något ytterligare av betydelse för beskrivning och analys

av processen. De aktörerna som haft ett direkt samarbete med Vasaloppsorganisationen och de beslut och aktiviteter de kunnat redogöra för anger således de innehållsmässiga gränserna för fallet.

5.2. Insamling av data

En av fördelarna med fallstudier är att flera olika informationskällor kan användas i undersökningen. Stake (1995) anser att studieobjektet, det vill säga fallet, är det avgörande och inte metodiken. Det valda fallet ska vara så pass intressant att det är angeläget att studera och valet som sådant är inte en metodfråga vid denna typ av fallstudier. Däremot är tillvägagångssättet vid informationsinsamlandet och valet av informationskällor av betydelse (Stake, 1995; Yin, 2007). Kvalitativa fallstudier baseras i huvudsak på kvalitativ information som hämtats från intervjuer, observationer och olika typer av dokument. Genom att använda flera olika informationskällor bidrar detta till att ge fallet en mer detaljerad beskrivning samtidigt som trovärdigheten ökar och tendentiösa skildringar undviks. ”Alla lämpliga metoder och källor kan användas för att undersöka de relationer och processer som man finner intressanta” (Denscombe, 2009 s. 61).

De informationskällor som framför allt förekommit i arbetet med denna avhandling är intervjuer, fältbesök samt olika typer av dokument. Intervjuer har varit den primära informationskällan och utöver dessa intervjuer har jag även deltagit i samband med Vasaloppsveckor samt vid andra sammankomster som konferenser och vissa möten. Vasaloppet är även ett evenemang som ofta förekommer i media och jag har under flera år följt det som rapporterats från media. Därtill tillkommer även de publikationer som finns om Vasaloppet samt material direkt från Vasaloppsorganisationen. Nedan följer en genomgång om hur informationsinsamlandet har gått tillväga.

5.2.1. Intervjuer

De förändringsprocesser som skett inom Vasaloppet är processer som pågått under en längre tid, långt före denna studie påbörjades och det är inte ett isolerat händelseförlopp. Samtidigt är dokumentation om dessa processer

oansenlig vilket inneburit att intervjuformen varit en primär informationskälla. Drygt 30 intervjuer, har genomförts både med personer som har eller har haft en direkt koppling till Vasaloppet, nuvarande och tidigare sponsorer samt andra externa aktörer som har haft relevant information för denna fallstudie. En fylligare beskrivning av vilka personer som intervjuats och hur urvalet skett följer nedan.

5.2.1.1. Urval

Initialt togs en första kontakt med Vasaloppets före detta verkställande direktör, Mats Budh samt tävlingsledaren Bo Johansson. Budh lovade att ställa upp med den information som behövdes och därefter togs kontakt med generalsekreteraren Rolf Hammar. Både Budh, Hammar och Johansson kom att vara viktiga personer för genomförandet av denna fallstudie genom att vägleda mig i urvalet av andra respondenter samt underlätta access till dessa. Framför allt Budh och Hammar bistod med mycket information om Vasaloppet och dess utveckling och jag kunde under studiens gång återkomma med nya frågor. Dessa personer kan karaktäriseras mer som informanter, vilka inte bara ger forskaren viktig information om vissa frågor utan även kan ange andra informationskällor (Yin, 2007). Informanter kan reflektera över den egna kulturen och bistå med tankar och känslor om det ämnesområde som behandlas (Merriam, 1994).

Urvalet av respondenter att intervjua har skett genom att intervjupersonerna har rekommenderat andra att prata med. Denna process är närmast att betrakta som ett snöbollsurval, där respondenterna får ange några personer de skulle tro vara relevanta för undersökningen (Denscombe, 2009). Till en början gav Budh och Hammar förslag på personer att intervjua, personer som har eller har haft en direkt anknytning till organisationen. Även om det har skrivits många böcker, tidningsartiklar och andra former av dokument om Vasaloppet är det ringa skrivet om frågor rörande den mer affärsmässiga sidan av Vasaloppet. Därigenom kom intervjuer med personer som hade lång erfarenhet av Vasaloppet och dess utveckling att vara av betydelse. Problemet med att genomföra intervjuer och där diskutera förhållanden som ligger långt bak i tiden är att människors minne inte är osvikligt. Beskrivningar kan även komma att förvrängas av andra orsaker än att minnet sviker, till exempel

genom missuppfattningar om hur det förhöll sig vid den tidpunkt som efterfrågas eller att det sker ett tillskott av information i efterhand. Vid vissa intervjuer rörande Vasaloppets kommersialiserings- och professionaliseringsprocess, där händelser beskrevs som inträffade för 20-30 år, fanns denna typ av problematik. För att hantera detta har även dokumentära källor använts (se kapitel 5.2.3), exempelvis i form av dagstidningar som då gjorde en mer samtida rapportering kring den aktuella händelsen.

När det gäller företag som sponsrar Vasaloppet gjordes ett urval initialt tillsammans med Budh och detta kompletterades sedermera tillsammans med bland andra Vasaloppets sponsringschef Anna Hanspers. Sponsorstrukturen har under årens lopp förändrats och det tillkommer och faller bort sponsorer år från år. Några sponsorer har haft ett långt samarbete med Vasaloppet, till skillnad från andra som är med under en kortare tid. Även sponserernas engagemang och därigenom deras satsning på samarbetet varierar beroende på var i sponsorstrukturen de befinner sig, etc. Vissa företag är med som leverantörer och har kanske inte något egentligt samarbete med Vasaloppet, medan andra har en regelbunden kontakt och satsar mycket på samarbetet med Vasaloppet. I urvalet av sponsorer gav Budh, Hanspers, Hammar, med flera förslag på företag som de tyckte var lämpliga att kontakta, både företag som vid tillfället sponsrade Vasaloppet, men även andra företag som på något sätt haft betydelse för Vasaloppets utveckling, men som inte längre var en sponsor. Sammantaget rekommendationer från respondenter och de val som jag gjorde genomfördes elva intervjuer med sponsorer. I ett fall representerade respondenten två tidigare sponsorer (Procordia och Volvo), vilket innebär att tolv sponsorer ingår i studien. Sponsorstrukturen bestod vid studiens genomförande av totalt 29 företag. Företagen i sponsorstrukturen var i sin tur indelad i huvudsponsorer för de olika skidloppen samt officiella samarbetspartners, officiella leverantörer och officiella mediepartners. Primärt inriktades intervjuerna på huvudsponsorerna men även representanter för mediepartners och andra samarbetspartners intervjuades.

Utöver intervjuerna med sponsorerna genomfördes intervjuer med andra samarbetspartners. Det var ett företag som var en teknisk samarbetspartner

till Vasaloppet rörande tidtagning och resultatrapportering, Sveriges Television (härefter SVT) samt ett företag som ansvarade för evenemangsområdet i Mora under Vasaloppsveckan.

Personer med direkt anknytning till Vasaloppet har utgjorts av anställda som verkställande direktör, marknadschef, sponsorchef, ekonomichef, med flera. Därtill har ledamöter och styrelseordförande från Vasaloppets ägare intervjuats. Avslutningsvis har före detta anställda intervjuats för att kunna skildra händelseutvecklingarna över tid. Flera av dessa respondenter har även haft olika positioner. Exempelvis var styrelseordförande i IFK Mora Idrottsallians även styrelseledamot i Vasaloppsföreningen Sälen-Mora, en före detta anställd övergick till att under många år vara styrelseledamot i Vasaloppet Marknads AB och kom sedermera att bli Näringslivschef i Malung-Sälens kommun. Styrelseordförande i Vasaloppsföreningen Sälen-Mora är även tävlingsläkare för Vasaloppet samt vid denna studies genomförande Landstingsdirektör för Landstinget Dalarna. Att vissa respondenter har haft flera olika positioner har kompletterat informationen och vidgat perspektivet på deras erfarenhet om Vasaloppets utveckling.

Sammanlagt har cirka 30 olika personer formellt intervjuats. Vissa personer intervjuades mer än en gång (exempelvis Budh, Hammar och Hanspers). Tävlingsledaren, Johansson, har varit en annan nära kontakt under informationsinsamlandet och han har bidragit till möjligheten att få vara med på möten, etc. Jag har varit med vid två olika Vasaloppsevenemang, på olika möten, etc. och vid dessa tillfällen kommit att träffa en rad intressanta personer. I tabellen nedan redovisas en sammanställning över genomförda intervjuer.

Tabell 2: Intervjupersoner

Intervjuperson	Yrkestitel¹	Organisation	Intervjuform och tid
Andersson, Olle	Styrelseordförande IFK Mora Idrottsallians och styrelseledamot i Vasaloppsföreningen	IFK Mora/ Vasaloppet	Personlig, ca 1,5 h
Beijer, Ove	Key Account Manager	Telenor	Personlig, ca 2,5 h
Berglund, Lollo	F.d. PR-chef	Procordia och Volvo	Personlig, ca 3 h
Bergsten, Terese	Informationschef	Roche Diagnostics Scandinavia	Personlig, ca 2 h
Bonnier, Hans-Jacob	Executive vice president	Bonnier Business Press	Personlig, ca 1,5 h
Budh, Mats	Vd, senare f.d. vd	Vasaloppet	Flera personliga intervjuer ² , ca 2-3 h vardera
Carlsson, Johnny	Försäljningschef	Dalarnas Tidningar	Personlig, ca 1 h
Eriksson, Hans	F.d. tävlingsledare samt styrelseledamot	Vasaloppet	Personlig, ca 1,5 h
Eriksson, Monica	Marknadschef	Vasaloppet	Personlig, ca 1 h
Grudin, Åke	Kontrollchef	Vasaloppet	Personlig, ca 1 h
Hammar, Rolf	Generalsekreterare, en period t.f. vd	Vasaloppet	Flera personliga intervjuer ² , ca 2 h vardera
Hanspers, Anna	Sponsor- och försäljningschef	Vasaloppet	Två personliga intervjuer, ca 2 h vardera
Hjerpe, Mats	Personalchef	Wibe	Telefon, ca 30 min
Hult, Mats	Konsult med ansvar för Volkswagens sponsring	Volkswagen	Personlig, ca 2 h
Hållmarker, Ulf	Styrelseordförande, tävlingsläkare. Landstingsdirektör	Vasaloppet Landstinget Dalarna	Personlig, ca 2 h
Johansson, Bo	Tävlingsledare	Vasaloppet	Kontinuerlig kontakt
Kjellgren, Torsten	Marknads- och försäljningsdirektör	Ostnor	Personlig, ca 1 h

Intervjuperson	Yrkestitel ¹	Organisation	Intervjuform och tid
Kyhllberg, Ingemar	F.d. anställd och f.d. styrelseledamot. Näringslivschef	Vasaloppet/ Malung-Sälens Kommun	Personlig, ca 2 h
Löfgren, Kent	F.d. anställd i Vasaloppet, styrelseledamot	Vasaloppet	Personlig, ca 2 h
Matslofva, Göran	Försäljningschef/delägare	Daladatorer	Personlig, ca 1,5 h
Matsson-Frost, Lars	F.d. kommunalråd	Mora kommun	Personlig, ca 2 h
Ohlén, Bo	Sales Operation Manager	IBM Svenska AB	Personlig, ca 2 h
Ohlsson, Anders	Projektledare Event och sponsring	Swedbank	Personlig, ca 1,5 h
Pettersson, Sture	Teknisk koordinator	SVT	Personlig, ca 2,5 h
Romson, Anders	Styrelseledamot	Vasaloppet	Personlig, ca 1 h
Rylander, Mats	Ekonomichef	Vasaloppet	Personlig, ca 1,5 h
Simons, Sören	Banchef	Vasaloppet	Personlig, ca 1 h
Westberg, Magnus	Vd	Event & Nöje i Dalarna	Personlig, ca 1,5 h
Zingmark, Mattias	Sponsring- & eventansvarig	Stadium	Personlig, ca 3 h

¹ Den yrkestitel respektive respondent hade vid det tillfälle intervjun ägde rum.

² För respektive respondent var det två tillfällen som var av karaktären semistrukturerad intervju. I övrigt har samtal förekommit vid några olika tillfällen.

Förutom ovan angivna respondenter tillkommer ett flertal personer som jag vid olika tillfällen pratat med, en dialog som inte kan karaktäriseras som en intervju. Här kan följande personer nämnas: Anders Selling (vd Vasaloppet), Jonas Bauer (f.d. vd Vasaloppet), Sven "Plex" Petersson (SVT), Maria Ilstedt (projektledare SVT), Åke Lundberg (marknadschef Volkswagen), Ingemar Holmberg (Craft Of Scandinavia), Lasse Jonsson (Sport Market), Erik Hellberg (Powerbar), Lars-Gunnar Pettersson (teknisk delegat FIS), Göran Nilsson (assisterande teknisk delegat FIS), Martin Stolt (vice tävlingsledare Vasaloppet), representant för Procordia Food AB, representant för EST och representant för Hego. Dessutom har jag haft förmånen att träffa en rad andra personer med anknytning till Vasaloppet.

Jag har vid många tillfällen fört diskussioner med personer som inte kan karaktäriseras som intervjuer och de har inte heller angetts som källa i fallstudien. Men de har alla på något sätt bidragit till min förståelse och exempelvis bekräftat information som jag fått från respondenterna vid mina intervjuer. Dessa personer har till exempel haft en direkt koppling till Vasaloppet som

funktionärer, men även många personer från media, internationella skidförbundet och andra samarbetspartners och dess anställda har jag kommit i kontakt och pratat med. Jag har exempelvis fått genomgående demonstrationer från de olika teknikaktörerna hur tidtagningen och resultatrapporteringen fungerar likaså visning av hur SVT genomför sina sändningar från Vasaloppet. Det bör alltså poängteras att jag har träffat och pratat med ett stort antal personer vilket underlättat min förståelse för Vasaloppet, men att dessa möten inte är att karaktärisera som en intervju.

I stort sett alla som jag kontaktade ställde sedermera upp på en intervju. Det var några sponsorer, varav en huvudsponsor för ett skidlopp som inte ställde upp (utan att ange någon förklaring utan vederbörande besvarade aldrig förfrågan). I övrigt upplevde jag en stor entusiasm från alla respondenter som kontaktades. Respondenterna kontaktades oftast via telefon för att boka in en intervju. Därefter skickades ett e-mail med bekräftelse på den inbokade intervjun, övergripande teman för intervjun samt kontaktuppgifter.

5.2.1.2. Genomförande av intervjuerna

De flesta intervjuer, framför allt med sponsorer, hade även en ungefärlig överenskommen tidslängd, oftast en till en och en halv timme. Vid intervjusituationen visade de flesta respondenter ett starkt personligt engagemang, de hade alla lätt för att prata om Vasaloppet. Att diskutera Vasaloppet och respondentens roll, eller företaget som de representerade, medförde långa och förtroendeingivande diskussioner. I flera fall blev intervjuerna betydligt längre än den från början överenskomna tiden och många intervjuer blev två till tre timmar och i några fall upp emot fyra timmar. Jag upplevde ett starkt förtroende från respondenterna och det fanns en tillit i intervjusituationen, något som är mycket betydelsefullt enligt Holme och Solvang (1997). Detta kan bero på att evenemanget Vasaloppet engagerar och intresserar många människor, samtidigt som jag var en extern part som inte var ute efter att utvärdera någon enskild respondent eller deras verksamhet. Just öppenheten från flera respondenter kunde även försvåra mitt arbete då de inte ville att delar av samtalet inte skulle spridas vidare. Det har varit information både bland respondenter med en direkt anknytning till Vasaloppets organisation samt vissa sponsorer eller andra samarbetspartners som framfört synpunkter

som de uttryckligen inte ville skulle vara offentlig. Det kunde handla om information och syn på enskilda individer, etc. Jag har i bearbetningen av intervjuerna varit noga med att inte föra vidare information som respondenten uttryckt skulle stanna mellan oss.

Intervjuerna som genomförts kan karaktäriseras som semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2005; Denscombe, 2009). Jag har inte vid någon intervju använt mig av ett standardiserat frågeformulär utan främst fokuserat på ett antal olika teman, vilka bland annat styrts av vilken respondent jag träffat och dennes roll. Exempel på dessa teman har varit när det gäller sponsorer övergripande frågor om varför sponsrar företaget Vasaloppet? Hur arbetar företaget med aktiveringen av sponsringen, etc.? Andra teman har till exempel handlat om hur Vasaloppet arbetar med enskilda frågor som funktionärer, spårdragning, sponsorer, etc. Många intervjuer har även övergått till mer ostrukturerade intervjuer. Under varje intervju fördes anteckningar och vid många av intervjuerna bad jag även respondenten vänta om jag valde att citera vissa meningar.

Intervjuerna genomfördes på en rad olika platser. När det gäller externa samarbetspartners till Vasaloppet, som exempelvis sponsorer, genomfördes dessa intervjuer oftast på respondentens arbetsplats. När det gäller personal med direkt anknytning till Vasaloppet genomfördes många av intervjuerna i Vasaloppets lokaler. Utöver detta har intervjuer även genomförts i respondenters hem och i restauranger.

Under intervjuerna märkte jag aldrig några problem att föra ett samtal med respondenterna utan intervjuförloppet skedde utan missöden. Respondenterna gavs alltid utrymme att utveckla resonemanget och tankar kring det berörda temat och vid oklarheter, etc. bad jag dem att närmare förklara. Flera av respondenterna var även förberedda med visst material till intervjun, bestående av exempelvis företagspresentationer, sponsringspolicy, aktiveringsplaner för sponsringen av Vasaloppet, etc. I några fall fick jag även kopior av denna information. Enligt Holme och Solvang (1997) är det ofta bra att framstå som en engagerad forskare, men samtidigt något naiv och ovetande, en roll som jag vid flera intervjuer försökte använda mig av. Jag märkte att det underlättade för respondenterna att berätta mer och utförligare om det ämnesområde som avhandlades. Exempelvis för sponsorer kunde en fråga som handlade om att de skulle berätta om företagets sponsring, varför de

sponsrade, etc. ge mycket utförliga och långa berättelser. Direkt efter varje intervju gjordes noteringar om mina upplevelser av intervjun och en skriftlig sammanfattning för att komplettera intervjuanteckningarna. Samtliga anteckningar renskrevs efter varje intervju.

5.2.1.3. Kritiskt förhållningssätt till intervjuprocessen

En uppenbar risk med ett snöbollsurval är att intervjupersonerna rekommenderar att ta kontakt med personer som de känner väl och att dessa har en likvärdig uppfattning om ett visst fenomen. Personer med en divergerande uppfattning, eller personer som respondenten inte tycker om rekommenderas i så fall inte. Detta skulle följaktligen kunna leda till att svaren blir allt för likvärdiga. Detta förutsätter dock att de har samstämmiga upplevelser, vilket sällan är fallet. Jag har inte upplevt några problem med att respondenterna rekommenderade personer som inte var relevanta att intervjua. Till en början skedde urvalet i samråd med mina huvudinformeranter och därefter valdes intervjupersoner ut baserat på rekommendation samt vilken position respondenten hade. I många fall föll sig urvalet naturligt då vissa personer har mest information om en viss företeelse. Det har även förekommit att respondenter har sagt att en viss person vore bra för mig att prata med, men att den som gav rekommendationen samtidigt informerade mig om att deras relation närmast var att betrakta som kylig.

I samband med intervjuer finns det flera risker att informationen inte är trovärdig. Det kan exempelvis röra sig om risken att respondenterna framhäver sig själva och den egna verksamheten på bästa sätt. Eller att de kritiserar andra personer och andra verksamheter. Detta är svårt att värja sig mot och det kan förekomma och har även förekommit i samband med vissa av intervjuerna för detta arbete. Att respondenter framställer sig själva i en bra dager har jag inte gjort några anmärkningsvärda noteringar av. Tvärtom upplever jag att flera av personerna inom till exempel Vasaloppet har visat en självkritisk bild över vissa av händelseförloppen. Dock har det också förekommit att vissa underliggande konflikter inom organisationen och med partners har trätt fram. Här har det förekommit att några respondenter varit mycket öppna, även fast de inte ville att informationen skulle föras vidare.

5.2.2. Observationer

De observationer²⁸ som förekommit i denna fallstudie är främst att karaktärisera som direkta observationer (Yin, 2007) och jag har deltagit vid två olika Vasalopp samt på olika möten. Deltagandet var viktigt för förförståelsen för Vasaloppets verksamhet och för att träffa personer för att kunna etablera kontakt. Observationer har inte varit en primär datainsamlingsmetod utan mer fungerat som ett sätt att komplettera bilden och lära känna fallet på ett sätt som inte går att läsa eller intervjua sig till. Vad som i själva verket observeras beror i stor utsträckning på hur strukturerad observatören är (Merriam, 1994). Syftet med observationerna har varit att se miljön för Vasaloppet, vilka aktiviteter som genomförs och deltagarna som utför dessa aktiviteter.

Jag deltog vid två olika Vasalopp. Vid det första Vasaloppet var jag med under tävlingsdagen för huvudloppet och reste tillsammans med tävlingsledningen från Mora till starten i Sälen och tillbaka till Mora för målgången. Tävlingsledningen bestod av tävlingsledare, vice tävlingsledare samt tekniska delegater från Internationella skidförbundet och deras roll var att se till att reglerna efterföljs. I samband med Vasaloppet efterföljande år befann jag mig på plats i Mora under stora delar av Vasaloppsveckan. I vissa fall var jag där utan att vara med på några speciella aktiviteter. I övrigt var jag med som observatör vid flera möten av olika karaktär. Det var dels möten som rörde själva genomförandet av evenemanget och praktiska lösningar kring alla aktiviteter, dels möten och informationsträffar som mer rörde frågor för elitåkarna och deras personal. Jag var dessutom med vid presskonferenser, etc. och befann mig regelbundet i Vasaloppets hus där jag träffade personer med anknytning till evenemanget. Därutöver genomförde jag i samband med det avslutande Vasaloppet samma resa med tävlingsledningen med stopp vid de olika kontrollerna. Vidare har jag även deltagit vid en sponsorkonferens som arrangerades av Vasaloppet där ett tiotal av sponsorerna deltog. Konferensen innefattade dels information från Vasaloppet till sponsorerna och dels om hur man som sponsor skulle få ut mer av samarbetet med Vasaloppet.

²⁸ Det kan, utifrån den rådande litteraturen (jfr Yin, 2007), vara förmätet att kalla det för observationer, men i brist på annat vedertaget begrepp väljer jag att benämna det som observationer. Det har i mitt fall varit tillfälliga datainsamlingsaktiviteter som inneburit att jag varit på "platsen" för fallstudien.

Som observatör bör man, enligt Merriam (1994), vara relativt passiv, något jag i stor utsträckning försökt vara. Observationerna har, utifrån Guba och Lincoln (1981), varit öppna och alla mötesdeltagare, etc. var medvetna om min roll i sammanhanget. I samband med mina observationer gjorde jag tillfälliga anteckningar, vilka renskrevs efter varje dag.

5.2.3. Dokument

Dokument, det vill säga skriftliga källor (Denscombe, 2009; Merriam, 1994; Yin, 2007), har varit en del i informationsinsamlandet för fallstudien och utgjorts av i huvudsak böcker, tidskrifter samt dokumentation från företag och Vasaloppet. Med anledning av Vasaloppets långa historia har det även intresserat en rad olika författare att skriva böcker eller olika minnestexter. Dock kännetecknas de flesta av dessa av en stark fokusering på det rent idrottsliga i den anrika skidtävlingen och andra, framför allt mer sentida frågor, berörs sällan. Flera böcker har dock varit av intresse då de har utgjorts av nyckelpersoners egna skrivna berättelser, vilket varit värdefullt för att kunna följa den historiska utvecklingen. Det har även varit av intresse då flera av dessa personer inte går att intervjua. Andra böcker har varit gedigna redogörelser av till exempel spårdragning, etc. skrivna av exempelvis amatörforskare. Jag har i arbetet med fallstudien samlat in de utgivna böcker och minnestexter om föreningen som varit relevanta (det vill säga det har avhandlats andra ämnen än sportresultat). Totalt rörde det sig om cirka 20 olika böcker. Dessa böcker har legat till grund för att ge den historiska skildringen och kompletterats med intervjuer. Information från några få böcker har även varit användbara för att beskriva och förklara delar av Vasaloppets utveckling från 1990.

En annan viktig informationskälla är det som rapporteras i media, framför allt i tidningar²⁹ och tv. Det skrivs tusentals redaktionella texter om Vasaloppet varje år i Sverige och evenemanget är ett av de mest omskrivna varje

²⁹ Dagstidningar, lokala som Falu-Kuriren och Mora Tidning (oberoende liberala) och Dala-Demokraten (socialdemokratisk), samt nationella som Svenska Dagbladet (obunden moderat), Dagens Nyheter (oberoende liberal) och Dagens Industri har använts som källor. Tidningarnas ledarsidors politiska hemvist påverkan på nyhetsförmedlingen kring Vasaloppet bör rimligtvis vara förhållandevis ringa. Däremot är det tänkbart att en oberoende liberal eller en obunden moderat dagstidning har en större benägenhet att skriva

år. Eventbarometern har sedan 2005 årligen undersökt vilka evenemang som får mest utrymme i media och Vasaloppet hamnar årligen i topp. (Eventbarometern genomförs av Sponsrings & Eventföreningen tillsammans med Infopaq och undersöker årligen medieutrymmet för idrotts- och musik-evenemang samt stads- och kulturfestivaler.) Även information direkt från Vasaloppet visar att medieutrymmet för evenemanget är stort. Därtill tillkommer tv-sändningarna som numera inte bara är söndagens Vasalopp, utan under hela Vasaloppsveckan förekommer evenemanget flitigt i tv, något jag försökt att följa i så stor utsträckning som möjligt. Nu hör det även till saken att det inte rapporteras så mycket i media om de kommersiella delarna av Vasaloppet. Majoriteten av tidningsartiklarna handlar om de idrottsliga aspekterna. Jag har under hela processen med informationsinsamlandet följt delar av vad som rapporterats i media, såväl tv, dagstidningar som vissa månadsmagasin som Vasalöparen. Långt ifrån all information har varit användbar direkt i fallstudien, exempelvis personskildringar av deltagare, etc., men den har ändå hjälpt mig till en ökad förståelse för hela evenemanget.

I övrigt har jag haft tillgång till olika dokument, rapporter, utredningar, etc. från Vasaloppet och i vissa fall från deras samarbetspartners. Det har varit material från Vasaloppet som både rört de mer kommersiella delarna som de arrangemangsmässiga och innefattat exempelvis medieguider, marknadsplaner, planer för snö tillverkning och skidspårarbete. Många av sponserna delade även med sig av olika former av dokument, som sponsravtal, planer för aktiveringen av sponsringen, sponsringspolicy, etc. Därtill tillkommer rent allmänna presentationer av företagen. Tilläggas bör att sponsringsavtalen är konfidentiella och ingen sponsor vill att storlek på avtal ska vara tillgängligt för allmänheten. Även vissa av företagens strategiska sponsringsplaner (i de fall det funnits sådana) har till stora delar varit konfidentiella. En sak som förvånat mig är att det, vad jag har kunnat identifiera, inte förekommit några forskningsrapporter om Vasaloppets kommersialisering, professionalisering eller sponsringsarbete. De forskningsrapporter som jag funnit

om den affärsmässiga sidan av Vasaloppet. Hur det de facto förhåller sig med detta är mycket svårt att ge svar på, men erfarenhetsmässigt har jag funnit mer information om frågor rörande Vasaloppets kommersialisering i denna typ av dagstidningar. Övriga tidskrifter som Sport & Affärer (oberoende affärstidning som utkommer fyra gånger per år som tematidning i Dagens Industri), Idrottens Affärer (nättidning) och Svensk Idrott (tidningen, som ägdes av Riksidrottsförbundet, avvecklades 2013 och förekommer nu bara via Internet) har också använts som informationskällor.

har handlat om vissa medicinska tester (jfr Hållmarker, 2015) där Vasaloppsåkare utgjort försöksgrupp³⁰ samt en studie (Bohlin, 1992; 2004) som behandlade de ekonomiska effekterna i regionen. Dessutom har Lidström (2014) varit ett betydelsefullt bidrag för att erhålla en ökad förståelse av Vasaloppets utveckling under 1920-talet. Utöver dessa har det förekommit ett antal studentarbeten vid framför allt Högskolan Dalarna. Men, som sagt, inga andra akademiska publikationer med inriktning på det fenomen jag vill belysa.

5.2.3.1. Källkritik

Att bedöma en skriftlig källas trovärdighet handlar om att avgöra om källan är valid och reliabel samt även om den är relevant att ha med i undersökningen. För att bedöma olika källors pålitlighet i förhållande till andra källor, samt vilka som är mer användbara är en utgångspunkt för kritisk granskning Torstendahls (1966) källkritiska krav. De dokumentära källor som använts har granskats utifrån samtidskrav, tendenskritik, samt texter med litterära ambitioner.

Samtidskravet uppfylls vad gäller de flesta källor då de är skrivna ungefär när den i förekommande fall beskrivna händelsen ägt rum. Undantagsfall är de rent historiska skildringarna, framför allt böcker från 1990- 2000-talen. Här har dock äldre böcker skrivna så nära händelserna som möjligt använts för att ytterligare validera informationen. En viss tendens, det vill säga risken att egna intressen färgar av sig på framställningen, finns i flera av de äldre böckerna om Vasaloppet. Det har varit förhållandevis personliga berättelser av tongivande personer med anknytning till Vasaloppet, som journalisten Sven Jerring och Vasaloppslegendaren Nils ”Mora-Nisse” Karlsson. Även samtidskravet kan till viss del ifrågasättas när det gäller denna typ av källor då de oftast skrivs förhållandevis långt i efterhand, i likhet med alla biografier. Alternativet hade varit att bortse helt från dessa texter, men i vissa fall bedömde jag att det som framkom var av betydelse samt att det utifrån andra källor ansågs som trovärdigt. Likartade problem finns vad gäller många av de

³⁰ Vasaloppsåkare, vilka som grupp betraktat har en hög konditionsnivå samt en högre grad av hälsosam livsstil, har varit föremål för flera olika delstudier i ett avhandlingsprojekt vid Uppsala universitet av Hållmarker (2015). Resultatet visade bland annat att fysiskt aktiva personer med sund livsstil har ungefär hälften så hög risk, jämfört med övriga befolkningen, att få en första hjärtinfarkt eller stroke.

böcker som skrivits om själva Vasaloppet, vilka tenderar att ha ett språkbruk och skrivsätt som mer är att likna en text med litterära ambitioner. Det finns, som tidigare nämnts, få vetenskapliga publikationer om Vasaloppet. De texter som finns är skrivna för en bredare publik där det inte funnits samma rigorösa krav som omger vetenskapliga arbeten.

Vad gäller texter från organisationer som sponsorer och Vasaloppet finns det alltid en risk att de visar upp den bästa sidan av organisationen varvid en viss försiktighet måste iakttas i användandet av informationen. Den information jag främst har använt har rört sig om visst bakgrundsmaterial och dokument över vad som skulle kunna beskriva som deras arbetssätt (planeringsrapporter, etc.).

De böcker jag läst och den rapportering i nyhetsmedia som jag tagit del har till en övervägande del fungerat som bakgrundsmaterial vilket jag inte direkt refererat till i fallstudien. Undantag när det gäller böcker, är framför allt det som använts i den historiska skildringen, samt vissa enskilda personers berättelser då detta har varit viktigt, samt det som berör de kommersiella aspekterna. Material direkt från Vasaloppet har använts för att beskriva de grundläggande, men viktiga delarna som de olika skidloppen, etc. samt det kommersiella arbetet. Sammantaget har jag följt rapporteringen i media och sparat mycket av materialet och det har hjälpt mig skapa en förståelse för hela evenemanget. Skriftliga källor, exempelvis i form av tidningsartiklar, har använts för att kontrollera och verifiera vad som framkommit under vissa av intervjuerna. Problematiken med att intervjua respondenter om händelser som utspelade sig för decennier sedan, vilket diskuterades i kapitel 5.2.1.1, innebar att jag såg det som viktigt att via arkiv ta del av tidningsartiklar som rapporterat i nära anslutning till beskrivna händelser. Denna form av triangulering av de andra källorna och har på så sätt stärkt validiteten i undersökningen, vilket diskuteras i ett kommande avsnitt.

5.3. Bearbetning och folkning

En omfattande uppgift kom när all information skulle bearbetas och skrivas ihop till en berättelse. Även om skrivprocessen delvis påbörjades under informationsinsamlandet skedde det egentliga arbetet när den mesta information hade samlats in. Enkelt beskrivet hade jag hundratals sidor med

intervjuanteckningar och andra anteckningar som jag fört. Vidare hade jag böcker och andra texter från 1920-talet fram till 2000-talet samt ett hundratal tidningsartiklar. Därutöver hade jag tillgång till skriftlig information direkt från Vasaloppet, samt från deras samarbetspartners och även filmer och tv-inslag. Under informationsinsamlandet hade jag hela tiden organiserat allt material. Utifrån Yin (2007) är målgruppen för fallstudien av betydelse för hur den sedermera ska skrivas. Detta har följt mig i skrivprocessen och avvägningar har hela tiden gjorts avseende vilken information som måste vara med för en läsare, som till exempel bara vet att Vasaloppet är en anrik skidtävling, ska kunna förstå skildringen av förloppet.

Att skriva fallstudien vållade många bryderier. En första fråga var hur fallet skulle struktureras. Flera alternativa strukturer testades. Utifrån Yin (2007) kan fallstudier följa flera olika strukturer, exempelvis linjär-analytisk, kronologisk, icke-sekventiell, etc. Jag valde initialt att till viss del följa en kronologisk struktur med anledning av att Vasaloppet har funnits sedan 1920-talet och den historiska bakgrunden är av betydelse för att förstå helheten.

Till en början gick jag igenom allt material och började skapa olika kategorier. Kategorierna kunde vara historik, spårarbete, kontroller, funktionärer, sponsorer, media, skidlopp, etc. vilka i sin tur innehöll underkategorier (exempelvis snötillverkning, tv-sändningar, varför företag valde att sponsra Vasaloppet, etc.). Kategorierna behandlades ytterligare varav flera av dem sammanfördes. Det innebar, förutom uppenbara faktorer som vem som hade sagt någonting eller var informationen kom ifrån, ett ställningstagande över vad som hör ihop med vad. Dessa beslut grundade sig främst på att vissa kategorier hade mer med varandra att göra – exempelvis markarbeten, spårdragning och snötillverkning, eller låg nära varandra vad gäller typ av involverade aktörer såsom kontroller och funktionärer. Det handlade i detta skede framför allt om att få en läsbar struktur och att utifrån syftet inte förbise relevant information. Jag valde dock inte att använda mig av ett särskilt dataprogram för denna kategorisering (som till exempel Nvivo) men har influerats av dess idé med att kategorisera kvalitativa data. Kategorierna fördes sedermera in i ett dokument och jag började skapa en struktur på informationen; som en ”grafisk karta”. All information som tillhörde en viss kategori markerades med hjälp av exempelvis siffror och färger.

Nästa steg var att börja skriva en sammanhållen text om varje kategori, texter som jag till en början höll separerade från varandra. På så sätt sammanfördes kategorier ytterligare samtidigt som de fylldes ut med information. Vissa avsnitt kom att följa en kronologisk struktur medan andra närmast kan betraktas som en icke-sekventiell struktur (Yin, 2007). Strukturen på fallstudien kom att tas under förnyad prövning efter att teorikapitlet vidareutvecklats och på basis av erfarenheter från det initiala analysarbetet. Detta svarade mot min önskan att erhålla en struktur som skulle ligga mer i linje med teorikapitlet och – inte minst – kunna tydliggöra balansgången mellan olika organisationsfält och empiriskt fånga det i beskrivningen av Vasaloppets övergång från en verksamhet som i huvudsak vilat på ideella krafter till en professionell organisation med kommersiella intressen.

Det föreföll lämpligt att testa att strukturera fallstudien efter ett antal faser men en i grunden kronologisk uppdelning. I och med att denna tanke hade uppstått påbörjades ett arbete med att finna en ny struktur på fallet. Vasaloppets 90-åriga historia indelades i fyra olika perioder: a) De första tre decennierna (1922-1950), b) Motionsvågen (1950-1970-talen), c) Förändringsepoken (1980-1990-talen) och d) Den sentida perioden (2000-2010-talen). Dessa epoker kunde sedan sättas i relation till en ideell logik baserad på amatörism samt en kommersiell logik baserad på professionalism. Som alltid med en indelning i olika faser kan det mycket väl tänkas att fler än fyra perioder skulle ha kunnat urskiljas. Jag valde dock dessa fyra då det föreföll vara en hanterbar och begriplig indelning och där det inte fanns en överhängande risk i att tydligheten försvann. Delar av det tidigare arbetet med att finna kategorier kunde överföras i denna nya struktur, då vissa kategorier var bundna till en specifik period. Dock förde det också med sig att vissa kategorier kom att ta plats i flera olika perioder.

Betydande delar av de data som samlades in kom inte att användas i fallstudien. Det som inte ingår valdes bort, då det inte var relevant för avhandlingens successivt omformade syfte. Det omvända förekom också då delar som från början inte var tänkt att ingå kom att införas. Även om det framför allt är kommersialiserings- och professionaliseringsprocesserna som är i fokus visade det sig att andra faktorer var viktiga för att förstå dessa processer. Exempelvis lyfte många av respondenterna, inte bara personal från Vasalopp-

pet, fram spårdragning, kontroller och funktionärer som oerhört viktiga inslag. Dessa delar kom även i den reviderade fallstudien att bli viktiga då det ena, till exempel kommersialisering, inte på ett meningsfullt sätt gick att beskriva utan att det andra, till exempel spårdragningen, behandlades.

5.3.1. Tolkning

Jag har inte utgått från vare sig en strikt induktiv eller deduktiv ansats, utan har både före och parallellt med informationsinsamlandet beaktat olika teoretiska utgångspunkter. Att arbeta renodlat induktivt anser jag inte vara genomförbart då svårigheten att distansera sig från de teorier och begrepp man som forskare redan bär med sig skulle te sig orimlig under insamlingen av data. I mitt fall var jag redan innan denna undersökning påbörjad inläst på exempelvis forskningen inom sponsringsområdet, vilket självklart påverkade informationsinsamlandet. Jag har samlat in och sedermera analyserat data genom ett systematiskt tillvägagångssätt, vilket även reducerat riskerna för spekulationer om faktiska förhållanden, etc. Alla framställningar, således även denna fallstudie, baseras på en rad olika val och därmed olika värderingar.

5.4. Några reflektioner kring studiens kvalitet

Genom att använda flera olika informationskällor för att samla in data skapas en mer trovärdig helhetsbild av det studerade fenomenet, något som brukar benämnas som triangulering (Patton, 1987; Yin, 2007). Att använda multipla informationskällor, som flera olika intervjuer samt olika former av dokument, har varit ett sätt att stärka kvaliteten i undersökningen. Detta tydliggjordes också genom att det under flera intervjuer, med skilda respondenter, framkom i mångt och mycket liknande uppgifter om ett visst händelseförlopp (jämför diskussionen om ”mättnad” i avsnitt 5.1 ovan). Detta bekräftades sedermera genom sekundärdata, vilket innebär att trovärdigheten i informationen stärks. I kvalitativ forskning är det människor och deras konstruktion av verkligheten som studeras. Fallstudieforskarens uppgift är att fånga och skildra denna berättelse (Merriam, 1994). En kommentar avseende detta är att det självklart är jag som har samlat in samt tolkat och bearbetat

data och avslutningsvis skrivit fallstudien. Det innebär att det är min berättelse som presenteras. Kvalitativa data är alltid en produkt av en tolkningsprocess. Jag har ägnat mycket tid åt informationsinsamlingen och gjort mitt yttersta för att förstå den kontext som Vasaloppet befunnit sig i. De intervjuer jag genomfört har jag genomgående uppfattat som ärliga och förtroendefulla. Den information jag sökt har inte heller varit särskilt kontroversiell på så sätt att intervjupersonerna har haft anledning att dölja eller vilseleda. Möjligen kan de ha förstorat upp betydelsen av sin egen eller någon annan aktörs insats, eller värdera specifika händelser på olika sätt. Men, som sagt, intervjuerna har ägt rum i en förtroendefull atmosfär.

För att eliminera möjliga felkällor i den empiriska beskrivningen genomfördes en kontroll när fallstudien hade antagit den slutgiltiga formen. Fallstudien samt en kortare sammanfattning av resterande kapitel i avhandlingen skickades ut till sammanlagt tolv av respondenterna. Det rörde sig då främst om personer med anknytning till Vasaloppsorganisationen. Anledningen till att inte samtliga erbjöds denna möjlighet var att det skett en hel del förändringar sedan studien genomfördes. Vissa företag är inte längre sponsorer. Den sponsoransvarige vid studiens genomförande kan ha ersatts av någon annan och så vidare. Ett undantag finns. Det gäller en respondent tillhörande kategorin sponsorer som kontaktades. Det gällde Procordia som ges ett stort utrymme och tillskrivs stor betydelse i fallstudien. Vid återkopplingen från dessa intervjuade personer återkom fyra av dem med synpunkter på det empiriska sakinnehållet. Det var i detta fall personer som fortfarande hade en anställning eller förtroendeuppdrag vid Vasaloppet. Detta föranledde dock endast mindre korrigeringar på sakinnehållet. Resterande respondenter, åtta stycken, återkom inte med synpunkter på innehållet som innebar någon justering. Alternativet att erbjuda samtliga respondenter möjlighet att kommentera och korrigera sakinnehållet bedömdes även efter inkomna synpunkter som mindre relevant. Detta med anledning av att det inte framkom några egentliga oriktigheter i min framställning. Om så hade varit fallet borde det rimligtvis ha föranlett att flera återkopplade till mig med synpunkter. Dessutom har i e-postkorrespondens med styrelseordförande för Vasaloppsföreningen även inkluderats andra personer i ledande befattning som inte formellt har intervjuats. Inte heller någon av dessa har kommenterat sakinnehållet i fallstudien.

Min egen bedömning av trovärdigheten i det empiriska materialet är att den är mycket god. Jag förmodar att jag har skapat en god och robust bild av vad som ägt rum. I efterhand kan jag dock önska att jag hade kunnat gräva ännu något djupare i de olika spänningar som kommer att beskrivas i texten och då även ha fått en skarpare bild av hur allvarliga spänningarna var. Kanske skulle jag också, om jag haft det slutgiltiga syftet med studien helt klart för mig under hela datainsamlingen, ha kunnat identifiera ytterligare några områden där konflikter och friktioner förekommit samt i högre grad kunnat ställa skilda aktörers bedömningar mot varandra. Konturerna av den ”delikata balansgången” skulle då möjligen ha kunnat bli än tydligare.

I den inledande delen av kapitel 7, Analys, kommer jag att återvända till några av de kritiska händelser som jag bedömer har spelat stor roll under det beskrivna förloppet. Avsikten är att belysa vilken roll enskilda händelser spelat i den övergripande processen. Det handlar om några tillfällen då beslut togs och aktiviteter ägde rum, som kom att spela, eller som skulle ha kunnat spela, en stor roll i utvecklingen.

Kapitel 6

Vasaloppet

”Om någon undrar vilken tävling som smäller högst bland mina idrottsliga upplevelser är mitt svar Vasaloppet. Världsmästerskap eller olympiska spel i all ära och åtanke, men jag håller ändå på den årliga kampen i niomilaspåret från Sälen till Mora” (Petersson, Sven ”Plex”, 2000 s. 36).

Vasaloppet är ett skideevenemang som årligen attraherar tusentals deltagare och är såväl nationellt som internationellt mycket uppmärksammat. Inledningsvis presenterades det som en skidtävling bland andra sådana. Tävlingen lockade 119 skidlöpare att starta i den allra första upplagan 1922. Vasaloppet har sedan genomgått en utveckling som inneburit att loppet växt till ett evenemang som årligen får omkring 60 000 deltagare att anmäla sig till någon av de olika tävlingarna.³¹ Själva huvudtävlingen Vasaloppet³², som genomförs den första söndagen i mars, har de senaste åren haft över 15 000 deltagare. Den gemensamma starten i Sälen och den nio mil långa färden till Mora ses som en utmaning och tillhör en av de svenska klassikerna³³ tillsammans med

³¹ Vasaloppet ägs av idrottsföreningarna IFK Mora Idrottsallians och Sälen IF med 77 procent respektive 23 procent vardera. Ett eventuellt ekonomiskt överskott från Vasaloppet tillfaller ägarföreningarna och har under många år varit en viktig intäktskälla för dessa föreningar.

³² Vasaloppet är dels namnet på föreningen (Vasaloppsföreningen Sälen-Mora) som arrangerar skidloppen, dels namnet på det specifika Vasaloppet. För att undvika oklarheter har jag eftersträvat en tydlighet i texten med vilka uppgifter som avser tävlingen respektive föreningen.

³³ En Svensk Klassiker är ett diplom som utdelas till idrottsutövare som genomfört Vasaloppet (alternativt Engelbrektsloppet) på längdskidor, Vansbrosimningen, Vätternrundan på cykel och terränglöpningen Lidingöloppet (Nordquist, 1990).

Vansbrosimningen, Vätternrundan på cykel och terränglöpningen Lidin-
göloppet. Dessutom engagerar Vasaloppet svenska folket. Cirka två miljoner
människor följer tävlingen via tv och ungefär 50 000 åskådare är på plats.

Vasaloppet har inte alltid varit en attraktiv tävling sett till deltagarantalet.
Fram till 1950-talet skedde inte några större förändringar vad gäller antalet
deltagare utan det var först i samband med den så kallade motionsvågen i
Sverige under 1960-talet som deltagarantalet började öka. Under slutet av
1980-talet började sedan visioner om att få evenemanget Vasaloppet att växa
ännu mer att ta form. Det var ett arbete som tog fart under 1990-talet. Men
samtidigt befann sig Vasaloppet i en ekonomiskt svår situation. Efter en snö-
fattig vinter 1990 tvingades hela tävlingen att ställas in vilket accentuerade de
ekonomiska problemen. Detta kom att bli en varningssignal om att det kräv-
des förändringar om Vasaloppet över huvud taget skulle överleva. Vasalop-
pet kom därefter att allt mer övergå från en ideellt baserad organisation till
en kommersiell och professionell organisation. Denna process har medfört
många problem och utmaningar.

För att genomföra förändringarna krävdes det resurser och den främsta
möjlighet man ansåg sig ha var att öka antalet deltagare och intäkterna från
sponsorer. Antalet deltagare kunde framför allt ökas genom skapande av nya
skidlopp. Men även för att genomföra detta krävdes det resurser till investe-
ringar. Ett ökat antal deltagare innebar att Vasaloppets ledning var tvungna
att säkra skidspåren – fanns det ingen snö skulle det inte gå att genomföra
tävlingen. Det kom att krävas förändringar både vad gäller tillverkningen av
snö samt tillhörande markarbeten. Detta krävde i sin tur bland annat att mar-
kägare accepterade att låta ett skidspår ta mark i anspråk på sina ägor. Dess-
utom krävdes det en modernisering vad gäller de kontroller där exempelvis
dryck serveras som fanns längs med spåret. Ett ökat deltagarantal innebar
även att allt fler funktionärer fick lov att engageras. Påtryckningar avseende
förändringar kom även ifrån Vasaloppets samarbetspartners, i synnerhet ton-
givande sponsorer, vilka efterfrågade ett evenemang av hög klass. Resurs-
starka sponsorer fick därefter en allt viktigare position, delvis på bekostnad
av de lokala företagen som sedan länge funnits med i den då ringa skaran av
sponsorer. Samarbetet med tidiga sponsorerna kom att ge Vasaloppet en
ökad tillit och säkerhet i hur en kommersialisering skulle kunna ske och ett

omfattande arbete tog fart med att förstärka Vasaloppets varumärke. För Vasaloppsorganisationen var det betydelsefullt att öka värdet av det egna varumärket, för att på så sätt attrahera sponsorer.

I grunden vilar hela Vasaloppet på en tradition, en tradition som bärs vidare generation efter generation och det finns attribut som fortfarande spelar en stor roll för hur Vasaloppet upplevs av alla som kommer i kontakt med evenemanget. Kranskullan, skidlegendarer, den stora utmaningen i att åka nio mil skidor, etc. är attribut som under de senaste decennierna kommit att användas allt mer i marknadsföringen. I en berättelse om Vasaloppet måste en historisk skildring ingå. Historien är av mycket central betydelse för att förstå var Vasaloppet befinner sig i dag.³⁴ Detta är ju också centralt med tanke på syftet med den här studien. Fallstudien fortsätter nu med en beskrivning av vad loppet, eller snarare evenemanget, är idag. Sedan följer en historisk återblick innan den så småningom fångar upp mer sentida företeelser. Denna pendling mellan nutid och dåtid beror förstås på att det, som antytts, finns en intressant koppling mellan ursprung och tidigt utveckling och situationen av idag.

6.1. En successiv utveckling

6.1.1. Sälen och Mora

Vasaloppet har sedan begynnelsen gått från Sälen till Mora. Sälen är en tätort i Malung-Sälens kommun i Dalarna med drygt 650 invånare. Framför allt är Sälen mest känt som Nordens största vintersportområde och Sälenfjällen (även kallat Transtrandsfjällen) lockar årligen mängder av turister, främst under vintertid, till någon av skidanläggningarna (Sälen, u.å.). Det rör sig om cirka två miljoner gästnätter per år och anläggningarna omsätter cirka två miljarder kronor. Varje dag under högsäsongen vintertid, som startar med julveckan och sträcker sig fram till påskveckan, rör sig cirka 80 000 personer i området framför allt i samband med skolloven (Sälens Turistbyrå, 2011).

³⁴ En notering krävs att det inte kommer att presenteras någon information om segrare, segertider, etc. genom historien förutom i något undantagsfall då detta är av större betydelse. För den intresserade finns det ett flertal böcker som redogör för den direkt idrottsliga delen av Vasaloppet, förslagsvis Nylin & Nordvall (2009).

Några kilometer utanför Sälens tätort ligger Berga by som främst består av en stor äng och några få hushåll. Berga by är startplatsen³⁵ för Vasaloppet.

Mora är centralort i Mora kommun, en kommun med drygt 20 000 invånare varav cirka hälften bor i centralorten som ligger vid Siljans strand³⁶. Näringslivet domineras av tillverkningsindustri och turism. Tillverkningsindustrin är främst belägen i den lilla byn Östnor strax utanför Mora centrum där ett antal betydande företag återfinns. Bland de större företagen finns VVS-armaturtillverkaren Ostnor³⁷ som bildades genom ett samgående av FM Mattsson AB och Mora Armatur AB. Även Mora of Sweden bildades genom ett samgående av två företag; KJ Eriksson och Frosts Knivfabrik, båda var klassiska knivföretag. Förutom dessa Östnorföretag finns företag inom metallindustrin, till exempel Wibe AB som tillverkar kabelstegar, kommunikationsmaster, etc. I Mora kommun finns även en gammal tradition kring snickeri- och snideriarbeten och främst kan här nämnas produktionen av dalahästar i byn Nusnäs (dalahästarna tillverkas av två olika företag; Granas A. Olsson Hemslöjd respektive Nils Olssons Hemslöjd). Även turismnäringen är stor i Mora där bland annat Zornmuseet och Zorngården efter konstnären Anders Zorn årligen lockar ett stort antal besökare. I Mora kommun finns även sagolandet Tomteland som är en annan stor besöksattraktion. Sist, men definitivt inte minst, finns i Mora målgången och museet för Vasaloppet.

6.1.2. Vasaloppet – mer än en skidtävling

Vasaloppet består numera av både en vintervecka och en sommarvecka, fyllda med olika tävlingar.³⁸ Vinterveckan (år 2014) utgörs av åtta officiella

³⁵ Startplatsen var belägen i Sälens by åren 1922-1960.

³⁶ Siljansregionen i Dalarna består av ett antal turistorter kring sjön Siljan, till exempel Leksand, Rättvik och Mora. I regionen finns en rad olika turistattraktioner och årligt återkommande evenemang. Exempel på detta är midsommarfirande och Himlaspelen i Leksand, konsertarenan Dalhalla i Rättvik, Orsa Grönklitt Björnpark samt Musik vid Siljan. I Tällberg finns även ett antal hotell- och konferensanläggningar. Därutöver finns det i regionen en tillgång till olika natur- och idrottsupplevelser, som exempelvis längdskidåkning (Mora u.å.; Siljan Turism, 2011). Ishockeyn har ett starkt fäste med lag som Mora IK och Leksands IF, där den sistnämnda klubben även har evenemangsarenan Tegera arena (tidigare Ejendals arena).

³⁷ Ostnor AB kom under 2015 att ändra namn till FM Mattsson Mora Group AB.

³⁸ Vasaloppet arrangeras även i fyra andra länder. Redan 1972 gav Vasaloppet tillstånd till att en skidtävling i Mora, Minnesota USA, fick använda namnet Vasaloppet. 1980 gavs ytterligare ett tillstånd till en

skidlopp, vilka sammantaget attraherar cirka 60 000 deltagare. Därutöver finns det ett skidlopp som riktar sig mot barn samt ett skidlopp som bara är öppet för speciellt inbjudna gäster³⁹. Vasaloppet består av följande deltävlingar:

- **Vasaloppet:** Det klassiska Vasaloppet är positionerat som ”utmaningen”. Loppet startar i Berga by i Sälen den första söndagen i mars och därefter är det nio mil skidåkning i klassisk stil till målgången i Mora. Det maximala deltagarantalet är satt till 15 800 personer. Under de senaste åren har antalet utländska löpare ökat. De kommer från nästan 40 olika länder och utgör ungefär 30 procent av det totala antalet deltagare. Den övervägande andelen utländska åkare kommer från Norge. Kvinnliga åkare är totalt cirka 10 procent. Tävlingen lockar dels den främsta eliten, de som åker för att vinna. Men framför allt lockar Vasaloppet en stor skara motionsåkare (Vasaloppets Faktaguide, 2015; Vasaloppet Mediaguide, 2010). I ett genomsnittligt Vasalopp kan antalet debutanter uppgå till cirka 35-40 procent (debutant är den som aldrig åkt ett Vasalopp, eller inte åkt ett Vasalopp de senaste tio åren). Samtidigt finns där även veteranerna, en kategori åkare som har minst 30 genomförda lopp. Varje år avsätts cirka 300 platser för veteranerna (Vasaloppet Marknadsplan, 2007). Vasaloppet är den avslutande tävlingen på en intensiv skidvecka.
- **Öppet spår:** Öppet spår är den andra tävlingen som startades och den tillkom 1979. Den är öppen för både damer och herrar. Loppet är lika långt som Vasaloppet och positionerat som samma utmaning och äventyr men utan tävling och stress. Öppet spår ingår, precis som

skidtävling i Asahikawa Japan. Sedan dröjde det till 2003 då namnet började användas av Vasaloppet China som arrangeras i Changchun och sedan 2007 arrangeras Vasaloppet de la Sergerie i Quebecprovinsen i Kanada. Dessa olika lopp varierar i längd (inget så långt som 90 kilometer) och deltagarantal. Vasaloppet i Sverige har dock inget inflytande över tävlingarna. Det finns ett etablerat samarbete mellan Vasaloppet och systertävlingarna i USA, Japan och Kina.

³⁹ I det nio kilometer långa Blåbärsloppet, som arrangeras lördagen före Vasaloppet, deltar endast inbjudna representanter från näringslivet, sponsorer, media och hedersgäster. Barnens Vasalopp riktar sig till små barn och arrangeras av skidklubbar, förskolor och skolor. Dessa beställer ett vasaloppspaket innehållande nummerlappar, diplom, kontrollskyltar, etc. och arrangerar sen ett mini-vasalopp. Dessutom arrangeras tävlingen i samband med Vasaloppsveckan i Mora.

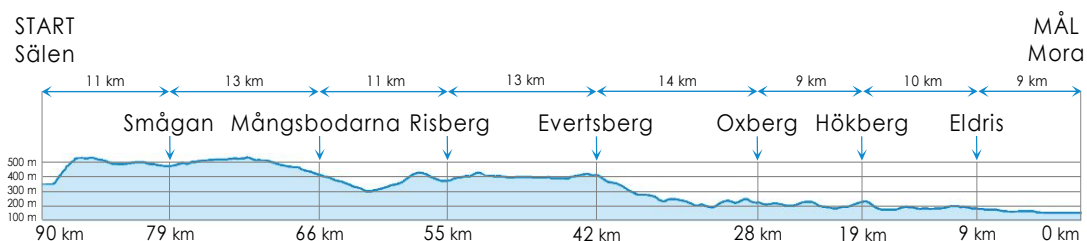
Vasaloppet, som en komponent i Worldloppet och En Svensk Klassiker. Tävligen arrangeras två gånger under Vasaloppsveckan och är öppen för deltagare från och med det år man fyller 17 år (till skillnad mot Vasaloppet som på grund av svenska och internationella regler kräver en åldersgräns på 19 år). Antalet anmälda deltagare i detta lopp har de senaste åren varierat mellan 12 000-18 000, varav 17-20 procent är kvinnor och andelen utländska åkare cirka 6 procent (Vasaloppets Faktaguide, 2015; Vasaloppet Mediaguide, 2010).

- **Tjejvasan:** Tjejvasan, som introducerades 1988, riktar sig enbart till kvinnor och positioneras som en upplevelse, något speciellt man är med om ensam eller tillsammans med andra. Det är ett internationellt tävlings- och motionslopp i klassisk teknik som även ingår i Tjejklassikern. Distansen är tre mil och starten går i Oxberg. Den sker gruppvis med 800 startande i varje led (Vasaloppet Mediaguide, 2010). Anmälningstaket är 10 000 deltagare (Vasaloppets Faktaguide, 2015).
- **Kortvasan:** Kortvasan är en familjetävling som skapades i samarbete med Ica och hade premiär 1996. Namnet syftar dels på att det är ett kortare lopp och dels på Icas kundkort. Loppet inriktar sig direkt mot familjer och alla över tolv år är välkomna att delta. Även för detta lopp går starten i Oxberg och därefter är det tre mil skidåkning till målgången i Mora. Anmälningstaket är 10 000 skidlöpare (Vasaloppets Faktaguide, 2015; Vasaloppet Mediaguide, 2010).
- **Halvvasan:** Halvvasan hade premiär 1997 och hette från början 45:an, vilket syftar på att det är ett halvt Vasalopp. Även detta lopp startar i Oxberg men följer från början inte Vasaloppsleden. Halvvasan riktar sig till dem som inte vill åka hela vasaloppssträckan, men ändå utföra en prestation (Vasaloppet Mediaguide, 2006; 2010). År 2014 nådde Halvvasan för första gången upp till 5 000 anmälda deltagare och till 2015 höjdes anmälningstaket 8 000 deltagare (Vasaloppets Faktaguide, 2015).

- **Stafettvasan:** Detta lopp introducerades 2003 och är en lagtävling med fem åkare i varje lag. Starten går i Sälen och sen är distansen uppdelad i fem sträckor och varje åkare kör en sträcka var. Det är en majoritet av män som är med i tävlingen och antalet anmälda lag har ökat betydligt de senaste åren. År 2009 var 713 lag anmälda (innebär 3 565 deltagare) och 2014 var 1 600 lag anmälda (innebär 8 000 deltagare) (Vasaloppets Faktaguide, 2015). Antalet platser kom efterföljande år att uppgå till 2 000 lag. De deltagande lagen är framför allt företag i Dalarna och Stockholmsregionen (Vasaloppet Marknadsplan, 2007).
- **Ungdomsvasan:** Infördes 2008 och deltagarna är 9-16 år och beroende på ålder är sträckan mellan tre till nio kilometer. Anmälningstaket är 1 600 och det handlar om ungefär 700-800 ungdomar som genomför tävlingen. Ett viktigt mål med detta skidlopp är att rekrytera nya skidåkare (Vasaloppets Faktaguide, 2015).

Längs med skidspåret finns det flera kontrollstationer där deltagarna erbjuds dryck, vallaservice, sjukvård, toalettfaciliteter, etc. Under de senaste åren har det under varje Vasaloppsvecka gått åt cirka; 50 000 liter blåbärssoppa, 33 000 liter sportdryck, 5 200 liter kaffe, 11 000 liter buljong, 1 000 liter välning och 100 000 Vasaloppsbullar (Vasaloppet Faktaguide, 2015; Vasaloppet Mediaguide, 2010).

Figur 5: Vasaloppets banprofil



Under Vasaloppsveckan är det cirka 250 000 människor som besöker Mora och en central knutpunkt är Vasaloppsmässan, vilket är ett temporärt mäss-tält på 3 500 kvadratmeter. Mässtältet består av en restaurangdel, en mässdel och sen en tillfällig Stadiumbutik med försäljning. Dessutom finns faciliteter som vallaservice, informationsavdelning, etc. Det är cirka 60 utställare på mässan och alla är på något sätt förknippade med Vasaloppet. Det kan vara sponsorer, men även turistbyråer, hotell, etc. Totalt rör det sig om uppskattningsvis 130 000 besökare under en Vasaloppsvecka (M. Westberg⁴⁰, personlig kommunikation, 9 november 2007).

Under 1980-talet kom den så kallade fristilen (det vill säga skridskoåkning) att etablera sig och många elitåkare använde sig av denna stil då den möjliggör en betydligt snabbare framfart. Fram till 1985 fanns det ingen fastställd teknik som användes bland skidåkarna i Vasaloppet utan både klassisk- och fristil var tillåten. År 1986 beslutades att Vasaloppet skulle genomföras i klassisk stil och all fristilsåkning blev förbjuden. Enligt Hans Eriksson,⁴¹ före detta styrelseledamot i Vasaloppsföreningen Sälen-Mora⁴² och tidigare tävlingsledare, var detta ett mycket viktigt beslut och även helt avgörande för Vasaloppets framtid. På grund av att spåren snabbt förstördes vid fristilsåkning blev det mycket svårt för alla motionsåkare att ta sig i mål (för övrigt en kategori skidåkare som framför allt vill åka klassisk stil). Effekterna av att Vasaloppet snabbt införde klassisk stil betraktas i efterhand som ett mycket lyckat drag. Tävlingen behöll och förstärkte sin popularitet och åkarna fortsatte att anmäla sig till loppet. Andra arrangörer av skidtävlingar förlorade i det här skedet många deltagare. Det gäller till exempel ett annat långlopp; Finlandia Hiihto som under början av 1980-talet var större än Vasaloppet. Loppet som tillät fristilsåkning gick från cirka 15 000 åkare till 3000-5000 på något år, enligt Eriksson (personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Vasaloppet kom dock först att uppfattas som bakåtsträvare men

⁴⁰ Magnus Westberg, vid studiens genomförande verkställande direktör Event & Nöje AB, vilket då var det företag som ansvarade för mässtältet och restaurangen.

⁴¹ Hans Eriksson kom formellt in i Vasaloppsorganisationen 1978 för att sköta det då nya loppet Öppet spår, men hade sedan 1965 varit involverad i Vasaloppet. Mellan åren 1986 till 2002 var Eriksson tävlingsledare för Vasaloppet. I samband med att Vasaloppsföreningen bildades 1991 ansåg man även att tävlingsledaren skulle sitta i styrelsen, vilket innebar att Eriksson tog plats även i styrelsen för Vasaloppsföreningen fram till 2008.

⁴² Kommer härnäst att benämnas som Vasaloppsföreningen.

fick sedermera, genom denna typ av just beskrivna utveckling en bekräftelse på att man i Vasaloppsorganisationen tagit rätt beslut ”Det är inte de 15-20 i eliten som bär upp Vasaloppet, det är motionärerna” (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Viktigt att tänka på är att ur en arrangörs synvinkel är det betydligt enklare att arrangera en tävling med fristil då det i stort sett bara är att packa snön och man inte behöver göra spår. Numera genomförs alla skidlopp i Vasaloppet i klassisk stil.^{43, 44}

Varje åkare i ett lopp får en startmapp på plats i Mora eller i Sälen. Denna mapp innehåller nödvändig information om tävlingen, nummerlapp samt etiketter för att märka skidor och väskan med överdragskläder. Dessutom finns i varje startmapp ett chip för tidtagning. Detta chip fäst på höger vrist, utan chip mäts ingen tid.

Anmälningavgifterna skiljer sig både mellan och inom loppen beroende på motionär- respektive elitklass, deltagarnas ålder, när man anmäler sig, etc. Priset varierar mellan cirka 150 kronor och 1 600 kronor och utgör en viktig intäktskälla.

För tävlingar som även innefattar en tävlingsklass, som Vasaloppet, rangordnas startplatsen genom så kallad seedning. För till exempel Vasaloppet är startplatsen indelad i ett antal olika startled. Allra längst fram, i noll-ledet, finns de främsta elitåkarna, vilket rör sig om cirka 200 åkare. Därefter kommer startled ett och ända ner till tio. Inplaceringen i de olika startgrupperna sker genom seedning och baseras främst på placering i de tre föregående årens Vasalopp och/eller åktiden i Öppet spår dessa år. Även andra långlopp⁴⁵ kan vara seedningsgrundande om det är en tävling som är sanktionerad av Svenska Skidförbundet och över fyra mil långt. Åkare som inte har några tidigare meriter hamnar i sista startled (Vasaloppet Mediaguide, 2010).

⁴³ Längs med spåret finns kontrollanter som ser till att regeln efterföljs. Åkare som medvetet bryter mot regeln diskvalificeras (Vasaloppet Mediaguide, 2010). Skidlopp som har en internationell tävlingsklass, till exempel Vasaloppet, lyder även under Internationella skidförbundets (FIS) regler. Kontrollanter från Svenska- och Internationella förbundet följer med tävlingsledningen för Vasaloppet och ser till att reglerna efterföljs.

⁴⁴ År 2002 infördes Skejtvasan, ett internationellt tävlings- och motionslopp på distanserna 30 respektive 45 kilometer, där fri teknik tilläts. Skejtvasan hade en stor andel yngre åkare och lockade ungefär 400 deltagare. Skejtvasan avvecklades 2011.

⁴⁵ Vasaloppet är inte det enda långloppet i världen utan det finns ett flertal andra tävlingar, främst kan nämnas Birkebeinerrennet i Norge, Marcialonga i Italien och König Ludwig Lauf i Tyskland. De största långloppen i världen, inklusive Vasaloppet, ingår även i en samarbetsorganisation för långlopp, Worldloppet

Vinnaren av själva Vasaloppet vinner, förutom äran, i herr- och damklassen 75 000 kronor. Dessutom finns det vid varje kontroll ett så kallat spurtpris där den första åkaren i respektive herr- och damklass får ett pris på 5 000 kronor (vid kontrollen i Evertsberg är summan 10 000 kronor). Samtliga vinster utdelas inte direkt till åkaren utan till dennes förening.

Vasaloppet arrangerar även ett antal evenemang under sommaren, vilket kommit att attrahera allt fler motionärer och elittävlande.

- **Cykelvasan:** Tanken på ett cykellopp föddes under första halvan av 2000-talet, men genomfördes då aldrig (M. Budh⁴⁶, personlig kommunikation, 21 september 2007). Det kom att dröja till 2009 innan det var dags att förverkliga tävlingen. Den är en cykeltävling på nio mil mellan Sälen och Mora. Man erbjuder även två kortare distanser, 45 respektive 33 kilometer, båda med start i Oxberg. Den kortare distansen inriktar sig främst till familjer med barn.
- **Vasastafetten:** Det är en löptävling för framför allt motionärer och den har funnits sedan 1991. Vasaloppet tog över arrangemanget 2008 och löptävlingen ingår numera i Vasaloppets sommarvecka. Den tidigare arrangören försattes i konkurs 2008 och då köpte Vasaloppet varumärket Vasastafetten för att driva tävlingen vidare.
- **Ultravasan:** En löptävling som är inriktad mot extremidrottare och som arrangerades första gången 2014. Varje deltagare ska springa de nio milen mellan Sälen och Mora.

Sommaraktiviteter har förekommit tidigare. Exempelvis fanns Rullvasan (en tävling på rullskidor) och Inlinevasan, men deltagarantalet var lågt. Dessutom tillkom en yttre förändring i form av en ny vägbeläggning som gjorde det svårt att genomföra tävlingen. Det fanns tidigare även en stavgångsvariant av Vasaloppet, Stavgångsvasan. Tävlingen hade premiär 2003 och genomfördes

Ski Federation, som bildades 1978 (Vasaloppet Mediaguide, 2010). Syftet med organisationen är att främja längdskidåknningen i världen.

⁴⁶ Mats Budh, verkställande direktör, Vasaloppet Marknads AB 1992-2006.

på distanserna är 17,5 km, 7,5 km eller 2 km, samtliga med målgång i Mora. Efter ett tiotal år upphörde Vasaloppet med att arrangera denna tävling och den kom under några år att övertas av IFK Moras klubbar, innan den utvecklades helt 2014.

Att genomföra en Vasaloppsvecka innebär att organisera och genomföra ett evenemang för tiotusentals deltagare och lika många åskådare. Det som från början var en skidtävling har utvecklats till en vecka fylld med olika tävlingar. Under 1990-talet intensifierades utvecklingen av nya skidlopp, som en del i att kunna anpassa sig till olika kundgrupper.

6.2. De första tre decennierna: En ideell skidtävling med få deltagare

6.2.1. Hur världens äldsta skidtävling kom till

Under 1920-talets första år uppstår en konflikt mellan stat och idrottsrörelse. Från statsmaktens håll ansågs att tävlingshysteri var tecken på idrottsrörelsens förfall och att de sociala målen med idrottandet sattes ur spel. En statlig utredning tillsattes, där en av utredarna var Anders Pers, riksdagsman och chefredaktör för Vestmanlands läns tidning (men ursprungligen från Mora). Han publicerade i februari 1922 en tidningsartikel där han förde fram förslaget om ett nationellt skidlopp (Lidström, 2014; Norberg, 2004). Skidtävlingen skulle göras till minne av Gustav Vasa (1496-1560, svensk kung 1523–60) och dennes skidfärd i norra Dalarna. Enligt sägnen var Gustav Vasa i Dalarna för att mobilisera dalfolket till uppror mot den danske kungen Kristian II (Romson, 2004). I Mora fick han inget stöd från folket och begav sig därför västerut mot Norge. Morabönderna ändrade sig dock och sände skidlöpare efter honom och färdvägen gick enligt sägnen från Mora mot Norge och i Lima socken kom de ifatt honom, vid samma plats som det nuvarande Sälen är beläget i⁴⁷ (Petersson, u.å.). Det är omtvistat vilken den egentliga

⁴⁷ Det finns en mytomspunnen sägenbildning kring Gustav Vasas vistelse i Dalarna. Att han skulle ha åkt skidor från Mora till Sälen är en uppgift som kommer långt fram på 1600-talet och är därför ett resultat av en senare mytbildning utan någon sanningshalt. Dick Harrison, professor i historia vid Lunds universitet, reder i Svenska Dagbladet (2015, 26 februari) ut de historiska turerna kring Gustav Vasa. Att den blivande kungen skulle ha åkt skidor omnämns inte i någon källa. Dessutom var skidor under 1500-talet ovanligt och

skidvägen i själva verket var och det finns ett antal olika förslag enligt folksägner och uppteckningar (Romson, 2004). Efter att Anders Pers artikel blev införd i Dagens Nyheter blev det tyst kring förslaget ända tills Mora Tidning återkom till idén drygt två veckor senare. Idrottsföreningen Morakamraterna (sedermera IFK Mora) åtog sig redan samma dag att arrangera ett försökslopp, om finansiering kunde ordnas. Detta slutade med att Dagens Nyheter donerade 1 000 kronor för att skidtävlingen skulle kunna genomföras (Rydén, 2004). Även om Gustav Vasas färdväg och förehavanden i Dalarna är omtvistat valde arrangörerna att genomföra tävlingen från Sälen till Mora, en sträcka på cirka nio mil. Arrangörerna hade enbart tolv dagar på sig att organisera det första Vasaloppet (Romson, 2004) och den långa distansen för skidloppet lockade första året, som nämnts, 119 startande, varav 117 fullföljde (Petersson, u.å.). IFK Mora arrangerade tävlingen och ansvarade med transporter till starten, kontroller längs med spåret, transport av åkarnas utrustning (som kläder) från start till mål, mat vid målgång, etc.

Längdskidsporten i allmänhet sågs som en intern svensk angelägenhet och ett nationellt kulturarv och här kom Vasaloppet att ge utlopp för en reaktion mot skidsportens modernisering. Lidström (2014) ser en koppling mellan samhällsliga förändringsprocesser – med demokratisering och allmän rösträtt – och vikten av nya nationella ideal som kunde skapa nationella värden. Vasaloppet kom att etableras under denna tidsperiod och utgjorde därmed ett klassöverskridande ideal. ”Vasaloppet uppstod snarare i en slags allians mellan en regional identitetsformering i Dalarna och en samtida nationell identitetsformering som vid tiden intresserade sig för landsbygd, natur och allmoge” (Lidström, 2014, s. 78).

Detta var startskottet till vad som kom att bli världens äldsta, största och längsta skidtävling.⁴⁸

förbehållet specialister. Legenderna om Gustav Vasa lever dock genom århundradena starkt kvar i regionen och har förankrats med olika monument och minnesmärken (Petersson, u.å.).

⁴⁸ Själva Vasaloppet genomförs traditionsenligt den första söndagen i mars. Dock har det vid ett flertal tillfällen fram till 1944 genomförts i februari, då med anledning av att skid-SM annars skulle kollidera (Nordquist, 1990).

6.2.2. Deltagarantalet når en maximal gräns

Vasaloppet kom även fortsättningsvis att arrangeras av IFK Mora och sedermera även Sälens IF⁴⁹. Under Vasaloppstävlingens första kvartssekel var deltagarantalet aldrig över 300 och någon gång var det så lågt som drygt 40 startande. Ändå fascinerade och lockade tävlingen både tidningar och radio samt många gäster från till exempel kungahuset, statsministrar, biskopar, landshövdingar, etc. ”Vasaloppet har alltid varit en folkfest vars make man inte finner var man än söker världen över...” (Håkansson, Jerring & Thunvik, 1949 s. 200). Snöbristen har flera gånger varit ett problem, men endast vid tre tillfällen har Vasaloppet tvingats ställa in på grund av snöbrist; 1932, 1934 och 1990. Att skidloppet tvingades ställas in enbart på grund av snöbrist 1934 är, enligt Karlsson (1983), en sanning med modifikation. Det var vid det tillfället endast 17 anmälda till skidloppet och organisationen ville inte lägga ner allt det arbete som skulle krävas för att säkerställa skidspår hela vägen (Karlsson, 1983; Marklund, 2000). I lokalpressen framgår att styrelsen för IFK Mora valde att ställa in tävlingen med anledning av för lågt antal anmälningar. Man vågade inte genomföra tävlingen eftersom det förelåg en ekonomisk risk. Vasaloppet var detta år kringgärdat av två andra skidtävlingar, vilket bidrog till det svala intresset (Falu-Kuriren, 1934, 5 februari). Enligt Hans Eriksson var det under hela 1930-talet ett svagt intresse för Vasaloppet, bland annat med tanke på krigshotet i kombination med snöfattiga vintrar (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007).

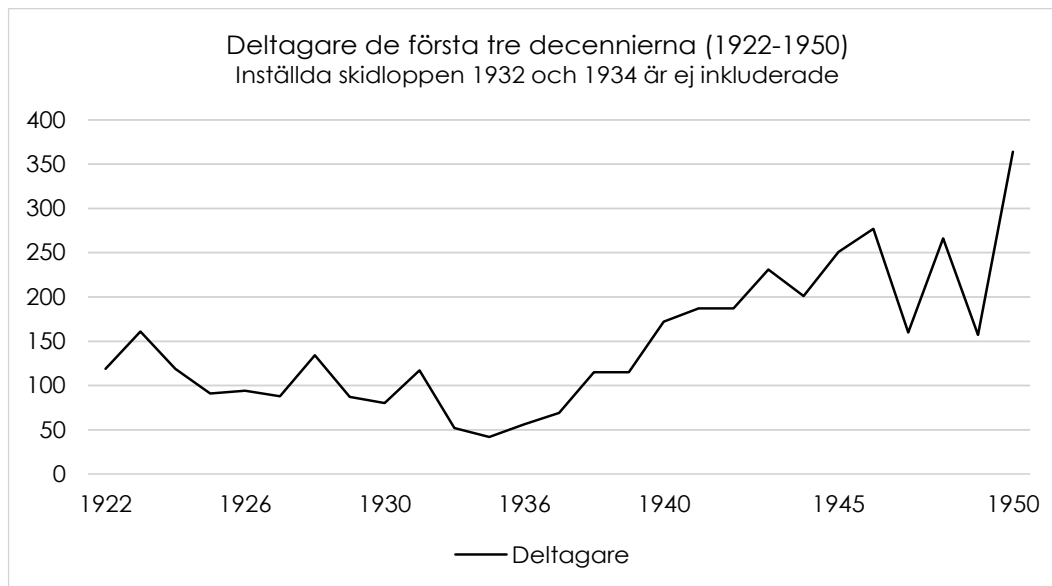
Under 1940-talet började intresset stegvis att öka. I samband med den första krigsvintern gick ordföranden för Dalarnas Skidförbund ut med ett upprop med att kriget inte skulle hindra att Vasaloppet genomfördes. Detta fick till följd att soldater fick permission för att åka och det ledde till ett nytt deltagarrekorde (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007).

⁴⁹ IFK Mora bildades 1909 och från början inriktades verksamheten mot skidor, friidrott och fotboll. Genom åren har föreningen vuxit och rymmer i dag ett flertal olika idrottsgrenar. IFK Mora har sedan 1922 arrangerat Vasaloppet och 1961 ombildades verksamheten och Vasaloppet blev en särskild sektion under IFK Mora. (Andersson, 1983) 1992 bildades IFK Mora Idrottsallians som består av sex olika föreningar; längdskidor, friidrott, fotboll, orientering, gymnastik och alpin. I dag är IFK Mora Idrottsallians tillsammans med Sälens IF ägare till Vasaloppet och de äger 77 procent respektive 23 procent vardera. Sälens IF är även det en anrik idrottsförening som består av klubbar inom idrottsgrenarna skidor (längdskidor, alpint, skidorientering), cykel, draghund, fotboll, friidrott, gymnastik och orientering.

Ända fram till omkring 1950-talet skedde inte så stora förändringar vare sig vad gäller evenemanget eller antalet deltagare, men tävlingen fortsatte att locka både publik⁵⁰ och media. Deltagarantalet låg sällan över 100 och det var först 1943 som fler än 200 deltagare ställde sig på startplatsen i Sälen. Vid Vasaloppets 30-årsjubileum, 1953 kom nästan 700 startande (Petersson, 1983). Tävlingen var under många år stängd för utländska åkare, vilket hade sitt ursprung i den nämnda utgångspunkten som initiativtagaren till Vasaloppet, Anders Pers, förfäktade. Tävlingen skulle vara ett nationellt skidlopp och endast öppet för svenska åkare. Men under 1940-talet ökade trycket från internationella åkare och 1948 gavs för första gången dispens för några nordiska åkare. Några år senare, 1954, blev Vasaloppet en nordisk tävling för att sedan bli en tävling med större internationell bredd. Deltagare från utomnordiska länder tilläts delta (Andersson, 1983). Att öppna tävlingen även för internationella åkare möttes inte bara av gillande utan även av mycket motstånd, framför allt från invånare i moratrakten (Karlsson, 1983). Här fanns en tidig friktion som möjligen bromsade men knappast påverkade utvecklingen.

I figur 6 nedan presenteras deltagarantalet i Vasaloppet under åren 1922-1950.

⁵⁰ När det första Vasaloppet genomfördes befann sig 5 000 åskådare på plats mellan Sälen och Mora en siffra som hade ökat till 24 000 åskådare 1949 (Håkansson, Jerring & Thunvik, 1949). Extra tåg sattes tidigt in för att kunna hantera alla deltagare och åskådare som reste från stora delar av Sverige för att besöka tävlingen. Redan 1928 angjorde tolv tåg Mora, som vid den tiden var en järnvägsknut. År 1955 hade det ökat till 23 extra tåg för att transportera besökarna till och från Mora (Vasaloppet, 1922-1999).

Figur 6: Deltagare de första tre decennierna (1922-1950)⁵¹

6.2.3. Betydelsefulla symboler

”Vasaloppet är – och har varit – någonting mer än bara en idrottstävling. För idrottsevenemang i Sverige torde ha en mer traditionstyngd prägel än skidtävlingen mellan Sälen och Mora” (Lidström, 2014, s. 62).

TVå tidiga symboler som kommit att finnas kvar är kranskullan och målportalen. Kranskullan och sedermera även kransmasen har kommit att bli en viktig symbol för Vasaloppet. Att det skulle vara en kranskulla som hängde segerkransen när vinnaren kom i mål tillkom av en slump i det första loppet 1922. Det var en ung flicka som var upklädd i moradräkt som stod vid målområdet och några arrangörer frågade om hon inte kunde hänga en lagerkrans runt halsen på den åkare som kom först i mål. Kranskullan blev så populär att styrelsen beslöt sig för att fortsätta att varje år utse en kranskulla.⁵²

⁵¹ Uppgifterna om deltagarantal är hämtade från Hasselberg (1994).

⁵² Kvalifikationerna för att utses till kranskulla är att vederbörande ska vara kulla och ogift, ha idrottsliga meriter (eller att en annan familjemedlem har idrottsliga meriter). Skulle man inte hitta någon morakulla med ovanstående meriter ”... så kan det ju hända att käckhet och skönhet faller utslaget” (Håkansson, Jerring & Thunvik, 1949 s. 204). Sedan lång tid tillbaka är det tävlingsledaren för Vasaloppet som utser

Under formella former sker det en kröning av kranskullan i samband med invigningen av Vasaloppet. Denna invigning sker på fredagen före Vasaloppet i Mora kyrka och efterföljs av middag med inbjudna gäster. Kranskullan har blivit en viktig symbol för Vasaloppet. Hennes uppgift i dag inte bara är att hänga segerkransen runt vinnaren utan både kranskullan och kransmasen är med i en rad andra framträdanden, framför allt i syfte att sprida information om Vasaloppet (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007).

De 117 skidlöpare som nådde målgången i centrala Mora vid det första Vasaloppet möttes bara av en skylt med texten ”mål”. Inför nästa års lopp sammanställde konstnären Gustaf Ankarcrona⁵³, på uppdrag från Vasaloppsorganisationen, måldevisen ”I fädrens spår för framtids segrar”, som kom att leva kvar i 25 år. 1948 ändrades stavningen och sedan dess har måldevisen varit ”I fädrens spår för framtids segrar”. Måldevisen har blivit ett signum för hela Vasaloppet och haft en stor symbolisk betydelse. Vasaloppsorganisationen kämpade under många år med att få målportalen permanent i Mora, men möttes av invändningar från olika intressegrupper. Organisationen hade därför under alla år fått lov att ta bort målportalen direkt efter loppet. Dock gav Mora kommun år 1986 sitt medgivande och det beslutades att målportalen skulle få vara permanent. Det blev sedan snabbt ett populärt stopp för många turister och även ett riktmärke för hela Vasaloppet i centrala Mora (Marklund, 2000; H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007).

6.2.4. Medierelationer – de tidiga åren med Sven Jerring

Vasaloppet är ett evenemang som ända sen starten erhållit mycket uppmärksamhet i såväl tidningar, radio och sedermera tv. Redan 1925 beslöt sig AB Radiotjänst (senare Sveriges Radio) att sända från tävlingen. Beslutet grundades på en ihärdig vädjan från Falu Radioklubb, vilka bedrev en viss lokal programverksamhet (Radiosporten, 2007). Det blev Sven Jerring, den första

kranskullan och tävlingsledaren för Tjejvasan som utser kransmasen. Kriterierna för kransmasen är till exempel att vederbörande ska vara en god representant och förebild för idrotten (som ledare, funktionär och/eller aktiv idrottare) samt medlem i IFK Mora eller Sälens IF (www.vasaloppet.se).

⁵³ Gustaf Ankarcrona (1869–1933), målare och hembygdsvärdare, verksam i Dalarna (Ankarcrona, u.å.).

radioreportern i Sverige och legendarisk idrottsreferent, som kom att göra det första Vasaloppreferatet (Dahlén, 1999). Begreppet Vasaloppet fick ett stort genomslag mediemässigt nästan omedelbart när det första loppet genomfördes (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Några år senare, 1929, beslöt AB Radiotjänst att utveckla radiosändningarna och inte bara rapportera från målgången i Mora. Man införde även en sändning från kontrollstationen i Evertsberg. Under 1930-talet kom några krisår både för Vasaloppet och för radiosändningarna. Inställda Vasalopp i kombination med att ledningen för AB Radiotjänst aldrig riktigt hade accepterat tävlingen och inte ville sända, innebar ett hårt slag för Vasaloppet. Vid den tidpunkten tog även Vasaloppet betalt för att radion skulle få sända (på den tiden 2 000 kronor⁵⁴). Företrädare för Vasaloppet beslutade då att inte ta någon ersättning och framhöll hela tävlingens betydelse som en folkfest för hela svenska folket. Även i tidningsartiklar och insändare framhölls radiolyssnarnas intresse för Vasaloppet, vilket till slut fick AB Radiotjänst att ändra uppfattning (Dahlén, 1999). ”Efter dessa skärmytslingar kring tävlingens vara eller inte vara har Vasaloppet kommit att förbli en nationell angelägenhet i och genom radio- och Tv-mediet” (Dahlén, 1999 s. 169).

Att Vasaloppet redan från början hade en särskild relation till media framgår även vid 1927 års skidtävling. Svenska Skidförbundet, som hade ett kritiskt förhållningssätt till Vasaloppet, ville och lyckade få tävlingen förlagd mycket sent på säsongen, vilket resulterade i dåligt skidföre. Detta skapade upprörda känslor bland idrottsjournalister och kom att leda till en utbredd misstro mot Svenska Skidförbundet i och med det visade ointresset för Vasaloppet (Lidström, 2014).

Jerrings betydelse för Vasaloppet kan nog aldrig överskattas. Han fångade radiolyssnare över hela landet och var själv en varm tillskyndare av det. Detta belyses av följande citat: ”Jag vet faktiskt ingen tävling, som jag så gärna vill göra levande för andra.” [...] ”Varje år hoppas jag, att ingenting skall hindra mig från att vara med igen” (Jerring i Håkansson, Jerring & Thunvik, 1949 s. 207). Hans engagemang framkom också på andra sätt. Under till exempel 1930-talet, när deltagarantalet var lågt, stod Jerring på sig och fortsatte enträget med radiosändningarna. Jerring kom att fortsätta referera

⁵⁴ Vilket i dagens penningvärde (2014) motsvarar cirka 56 000 kronor (<http://www.scb.se/-prisom-raknaren>).

Vasaloppet i drygt 40 år och gjorde sitt sista referat (då som inbjuden gäst) 1973 (Strömmer, 2000).

Vasaloppet har med årens lopp alltmer insett Jerrings verkliga betydelse för hela tävlingen. Jerrings referat från Vasaloppet var under lång tid det program som troligtvis hade flest antal lyssnare i radion. Nils ”Mora-Nisse” Karlsson var en av dem i organisationen som tidigare än andra förstod Jerrings stora betydelse och vad dennes återkommande rapporteringar från Vasaloppet betydde. Han uttalade under tidigt 1970-tal att: ”Jerring har varit med om att göra Vasaloppet till vad det är i dag” (citerat i Marklund, 2000 s. 174). ”Mora-Nisse” ansåg själv att han under många år hade mycket hjälp av Jerring. Dels fick han uppmärksamhet under sina aktiva år och dels lärde han sig hur media fungerade och fick en större självsäkerhet i förhållandet till press och media (Karlsson, 1983). Efter Jerring följer en rad numera legendariska journalister som fortsatt att referera från Vasaloppet, till exempel Lennart Hyland och Åke Strömmer.

6.2.5. En verksamhet präglad av en ideell logik – En kommentar med utgångspunkt i institutionell teori

Under Vasaloppets första tre decennier skedde egentligen inga större förändringar. Idrottsrörelsen i Sverige befann sig sedan 1900-talets början i ett uppbyggnadsskede, där antalet idrottsutövare och föreningar var få till antalet. Under 1920-talet skedde en markant ökning och idrottsrörelsens fick ett genombrott (Lindroth & Norberg, 2002). Att Vasaloppet startade i denna tidsepok var ett tecken på hela samhällsutvecklingen. Lidström (2014) anser att Vasaloppet uppstod relativt autonomt från idrottsrörelsen och tillkom snarare genom lokal initiativkraft, med stöd av media. Samtidigt fanns det i samhället en ideologisk uppgörelse med den konservativa nationalismen som varit tongivande kring sekelskiftet. Detta innebar, enligt Lidström (2014), att Vasaloppet kom att spegla den kritik som fanns mot det moderna samhällets urbanisering och industrialisering. Skididrotten kunde, genom Vasaloppet, användas i ett nationellt traditionsskapande för att uttrycka nationell styrka och enhet. I detta sammanhang var det mer en kamp om moraliska värden än en idrottskamp som genomfördes mellan Sälen och Mora.

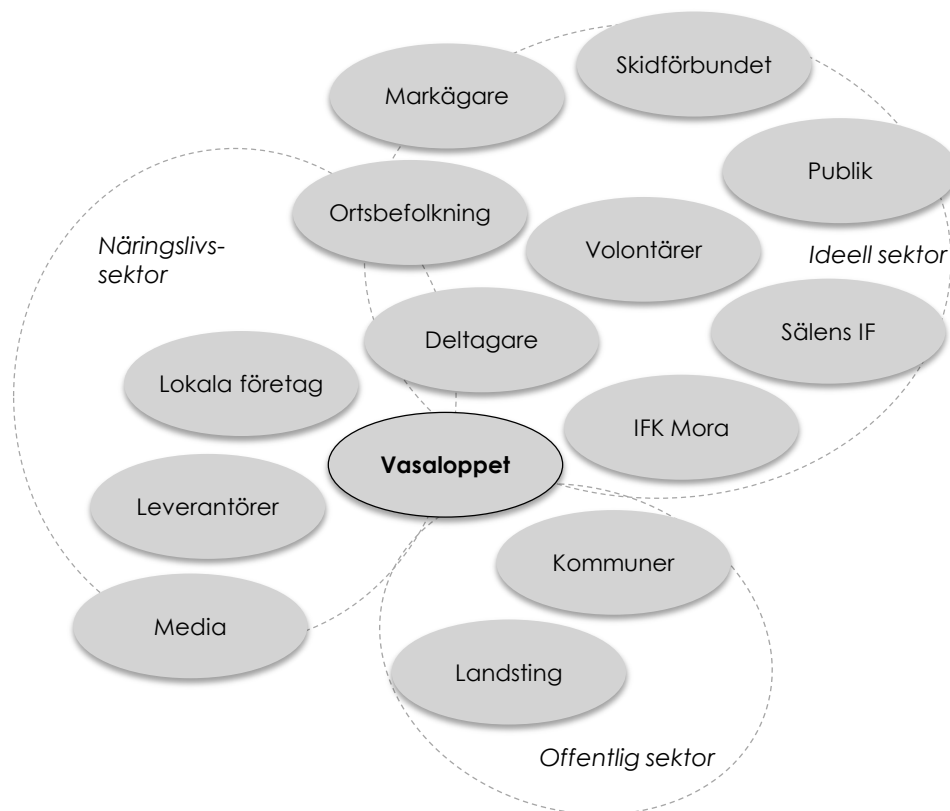
Vi kan notera att Vasaloppet på ett mycket påtagligt sätt kom att influeras av och i sin verksamhet spegla det omgivande samhällets normer och värderingar. Även om det fanns vissa spänningar, som berörts, så handlade de inte om skilda institutionella logiker. Organisationsfältet runt Vasaloppet baserades på en amatörlogik och hela tävlingen vilade på ideella krafter. Verksamheten hade dock stor glädje av stödet från omgivande professionella aktörer. Medieaktörer hade till exempel sedan begynnelsen spelat en viktig roll. Nyheter om idrott började publiceras i dagstidningar och Radiotjänst startade med sina sändningar. Radiotjänsts beslut att redan 1925 sända från Vasaloppet kom att öka den nationella spridningen av tävlingen. Dessutom hade, som nämnts, radioreportern Sven Jerring en stor betydelse för Vasaloppets överlevnad. Radiotjänst visade under 1930-talet svagt intresse av att fortsätta med sändningarna och i kombination med extremt lågt deltagarantal i tävlingen låg fortsatta sändningar i farozonen. Jerring kom att etablera ett starkt intresse för tävlingen och med stor sannolikhet även starka band till personer med anknytning till Vasaloppet. Relationen mellan Vasaloppet och media vittnar om att arrangörens insikt om att media var en viktig bundsförvant för att bibehålla intresset för skidtävlingen. Att Vasaloppsorganisationen hade starkt intresse att bevara denna relation vittnar även beslutet om att under 1930-talet inte längre ta någon form av sändningsersättning från Radiotjänst. Att sedan deltagarantalet under 1930-talet fortsättningsvis var lågt kan förklaras med oroliga tider med tanke på det annalkande andra världskriget och att den moderna motionsidrotten inte fått något genomslag.

Organisationsfältet var under denna era representerat av en ideell logik, även om nämnda centrala medieaktörer fanns närvarande. Vasaloppet var en skidtävling, vilken till sin natur var renodlat ideell. Organisationen som arrangerade Vasaloppet vilade uteslutande på volontärer och var av amatörisk karaktär.

Flera olika intressenter var dock redan från början involverade i Vasaloppet. Dessa huvudsakliga intressenter, vilka var och en för sig återfinns i tre organisationsfält med skilda logiker, kan illustreras via en intressentmodell (figur 7). Detta bör betraktas som en något bred kategorisering och det är inte alla gånger helt klart inom vilket organisationsfält vissa av intressenterna, eller grupper av intressenter, hörde hemma. Denna uppdelning blir mer av en konceptuell modell i syfte att försöka kategorisera aktörerna inom olika

sektorer avseende på dessa aktörers dominerande karaktär. Det är svårt att karaktärisera och klassificera aktörer i en specifik sektor som att de endast tillhör denna sektor. De kan bära drag av logik som återfinns också i andra sektorer (jfr Sjöstrand, 1985; Söderholm & Wijkström, 2002). Under Vasaloppets första tre decennier förekom med denna gruppering som grund, intressenter i den ideella sektorn, näringslivssektorn och den offentliga sektorn.

Figur 7: Intressentmodell över Vasaloppet, de första tre decennierna (1922-1950)



I den ideella sektorn fanns det, förutom arrangörsföreningarna, intressenter som Skidförbundet, volontärer och privatpersoner som deltagare, orsbe-folkning och publik. Publiken är dels åskådare på plats och dels publik som

tar del av tävlingarna via media, exempelvis radiolyssnare. Den offentliga sektorn (där information rörande Vasaloppets samarbete är ringa under denna period) består av kommunerna och i viss mån även landstinget med anledning av att räddningstjänsten i någon utsträckning var involverad. Näringslivssektorn, som utgjordes av företag som levererande varor och lokala företag, kännetecknas av aktörer som har någon form av vinstintresse. Även media får anses tillhöra denna sektor, även om en aktör som Sveriges Radio inte drivs av ett ekonomiskt vinstintresse.

Det fanns således aktörer som fungerade enligt alternativa logiker i Vasaloppets omgivning. Däremot tycks det som att dessa alternativa logiker inte på något påtagligt sätt påverkade Vasaloppets grundläggande ideella logik.

6.3. Motionsvågen: Mot utvecklingen av en kommersiell skidtävling

Under 1950-talet bredde den så kallade motionsvågen ut sig i Sverige och anmälningarna till Vasaloppet kom, som en följd av detta, under 1960-talet att nästan fördubblas varje år (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). År 1961 flyttades starten i Sälen till Berga by, cirka fem kilometer söder om själva Sälen, på grund av att deltagarantalet hade ökat så mycket. År 1963 kom drygt 3 500 deltagare till start. Om de föregående 30 åren till stora delar varit relativt likartade vad gäller Vasaloppets utveckling kom perioden från 1960- fram till 1980-talet att innebära allt större utmaningar för arrangörerna. En stor del av detta arbete kom även att vila på eldsjälar som ägnade över 30 år av sina liv åt Vasaloppet.

6.3.1. Tongivande eldsjälar och organisationsutveckling

Den främsta vasalöparen genom historien och en betydande huvudperson för hela Vasaloppet är Nils Karlsson, mer känd som ”Mora-Nisse”. Ingen skildring av Vasaloppet kan ge en rättvisande bild om inte denne man ges ett utrymme. ”Mora-Nisse” vann Vasaloppet nio gånger mellan åren 1943–53,

varav sju i rad (1945–51).⁵⁵ I mitten av 1950-talet kom han in i styrelsen för IFK Mora, en styrelse som på den tiden även var Vasaloppets organisationskommitté. Under slutet av 1950-talet kom ”Mora-Nisse” med i styrelsen för Vasaloppet och mellan åren 1961-67 var han banchef. Efter detta arbete utsågs han 1967 till ordförande och tävlingsledare för Vasaloppet (Andersson, 1983), två befattningar han skulle komma att ha kvar ända tills 1985.

”Min filosofi som tävlingsledare är, att om jag har skött förberedelserna riktigt, då ska jag vara i stort sett arbetslös på tävlingsdagen. Då är det andra som ska funka, var och en på sin post” (Karlsson, 1983 s. 45). ”Mora-Nisse” kom att sätta ett stort avtryck i hela Vasaloppet och var under många år ansiktet utåt, mot till exempel media, funktionärer, etc.

Med anledning av att Vasaloppet kom att växa allt mer bildades 1961 inom IFK Mora en organisationskommitté som enbart hade Vasaloppet som ansvarsområde (Klockar, 1994). En annan person som haft stor betydelse för Vasaloppets utveckling är Rune Andersson⁵⁶. År 1954 blev han kontaktad av Vasaloppskommittén då de behövde en ansvarig för de fem matstationerna längs med spåret. Samma år kom han med i IFK Moras styrelse (och därmed även i organisationskommittén för Vasaloppet). Fram tills 1965 hade allt arbete utförts helt på ideella grunder. I och med en ökad omsättning ställdes krav på den ekonomiska redovisningen, framför allt från Skattemyndigheten. År 1957 anställdes, som en följd av detta, Andersson på heltid som kassör för IFK Mora och generalsekreterare i Vasaloppet. Under Rune Anderssons tid som generalsekreterare i Vasaloppet steg antalet deltagare från 500 till över 20 000. Även den ekonomiska utvecklingen var omfattande. År 1955 var intäkterna strax under 100 000 kronor och vinsten var 5 700 kronor, vilket kan jämföras med det år Andersson slutade, 1984, då omsättningen var över 5 miljoner kronor och 2 miljoner kronor i vinst. Vinsten tillföll ägarna i

⁵⁵ Nils ”Mora-Nisse” Karlsson (1917-2012) har utöver segrarna i Vasaloppet olympiskt guld på 50 kilometer 1948, internationella segrar i Holmenkollen och totalt 37 SM-guld, varav 17 individuella segrar (Mora-Nisse 90 år, DVD 2007). Efter avslutad skidkarriär blev ”Mora-Nisse” medlem i Svenska Skidförbundets L.L.K (längdlopningskommitté) 1953-66 och även ledare för svenska OS- och VM-truppen i längdskidor 1954-66 (Carlsson, 1996). I Mora har han fått en väg uppkallad efter sig, Mora-Nisses väg samt att torget utanför Vasaloppets hus bär hans namn.

⁵⁶ Rune Andersson var en lokal köpman och leverantör till Vasaloppet. Dessutom var han väl insatt i verksamheten och det föll sig därmed naturligt att han värvades när verksamheten inte längre kunde bedrivas på ideell basis (Klockar, 1994).

form av IFK Mora och Sälens IF. Under 1950-talet fanns knappast några sponsorer eller reklam från företag med i intäkterna. Detta hade påtagligt förändrats under hans sista år vid Vasaloppet i början av 1980-talet (Andersson, 1983).

6.3.2. Spårdragning, kontroller och blåbärssoppa

Spåret har ständigt genomgått förändringar, framför allt för att möjliggöra användning av maskinell spårutrustning. Att anordna själva skidspåret hade fram till 1950-talet utförts med mänskliga krafter. Därefter testades att spåra med traktor varvid två stockar släpandes bakom traktorerna för att forma spår. År 1953 började man använda bandvagnar (så kallade snövesslor) för att preparera skidspåret. Under 1970- 80-talet kom snöskotrar tillsammans med bandvagnar allt mer att ta över arbetet med spårbyggandet och i mitten av 1980-talet började även pistmaskiner att användas (A. Romson⁵⁷, personlig kommunikation, 18 december 2007; Marklund, 2000).

Kontrollerna längs med spåret har funnits sedan det allra första Vasaloppet, men har under årens lopp utökats från tre kontroller till sju. Vid dessa kontroller har åkarna historiskt sett serverats mat och dryck och den för Vasaloppet berömda blåbärssoppan har varit med sen 1920-talet (Håkansson, Jerring & Thunvik, 1949). Kontrollen i Mångsbodarna, cirka 24 kilometer från startplatsen och kontrollen i Evertsberg, efter ungefär halva sträckan, har funnits med sedan starten. Likaså kontrollen i Oxberg, cirka 30 kilometer från målgången. År 1935, blev även Eldris officiell kontroll. Därefter dröjde det till 1963 innan kontrollerna i Hökberg och Risberg öppnade och 1983 bestämdes att Smågan skulle bli en kontrollplats (Marklund, 2000). (Vissa av kontrollerna har dock flyttats under årens lopp, men legat i ungefär samma område.) De nuvarande officiella sju kontrollerna etablerades under 1984-års lopp. Blåbärssoppan är en traditionsbunden dryck när det gäller Vasaloppet.⁵⁸ Det har kokats blåbärssoppa vid kontrollerna långt tillbaka i historien

⁵⁷ Anders Romson, styrelseledamot i Vasaloppsföreningen och IFK Mora Idrottsallians. Ingick tidigare i Vasaloppets organisationskommitté under åren som spårchef.

⁵⁸ De åkare som dricker blåbärssoppa under Vasaloppet tillhör inte eliten utan är motionärer. Benämningen ”blåbär” som på idrottspråk syftar till en som tillhör kategorin längre ner i resultatlistan ska enligt sägnen härstamma från just blåbärssoppa under Vasaloppet.

och att det skulle bli just denna dryck kan ha sin förklaring i att skogarna i Dalarna har stor tillgång på blåbär. Därutöver anses närings- och vitaminhalten i blåbär vara god. Under de första årtiondena plockades blåbären av befolkningen i regionen. Under många decennier kokades sen all blåbärssoppa i Mora innan den kördes ut i stora tankar till respektive kontroll.⁵⁹ En del funktionärer har varit med sedan 1950-talet och står årligen vid kontrollerna och kokar denna dryck för åkarna (Å. Grudin⁶⁰, personlig kommunikation, 30 oktober 2007; S. Simons⁶¹, personlig kommunikation, 30 oktober 2007). Ända sedan 1958 har Ekströms levererat blåbärssoppa till Vasaloppet. Detta var för övrigt samma år som Ekströms lanserade sin blåbärssoppa.

6.3.3. Tv-sändningar gör entré

I Sverige startade tv-sändningar under senare halvan av 1950-talet och det dröjde inte många år innan även Vasaloppet gjorde entré i detta nya medieformat. Det kom att bli sportjournalisten Sven ”Plex” Petersson, som i likhet med radions Sven Jerring, var den som under lång tid bevakade Vasaloppet. Petersson kom att referera starten i Berga by i decennier och även på ålderns höst bjöds han årligen in av SVT för att rapportera i direktsändning. Detta fortsatte ända fram till hans bortgång 2011. Under sin levnadstid fanns Plex på plats för att bevaka 49 Vasalopp och kom på många sätt att bli nästintill synonym med tävlingen. Hans sätt att referera, med ett lugn och en karaktäristisk röst, gjorde att han gick hem bland befolkningen. Han uttrycker att: ”Själv tycker jag att den här tävlingen tillhör det mest fascinerande av allt i idrottsväg” (Petersson, 1983 s. 167).

Petersson sändes ut av SVT redan 1961 för att under dagen för Vasaloppet göra ett reportage som skulle sändas på kvällen. Första gången som Vasaloppet direktsändes i tv var 1966. Man satsade stort med sändningar både från starten, kontrollen i Evertsberg och målgången i Mora (Nordquist, 1990). Därefter dröjde det fram till 1970 innan direktsändningarna kom att återupptas. Under mellanåren gjordes dock filmade inslag som visades i tv på

⁵⁹ Sedan början av 1990-talet kokas all blåbärssoppa, gjort på blåbärspulver, vid de enskilda kontrollerna.

⁶⁰ Åke Grudin, kontrollchef, Vasaloppet.

⁶¹ Sören Simons, banchef Vasaloppet med ansvar för spårdragning och snö tillverkning.

kvällstid samma dag som loppet ägt rum (Marklund, 2000). Redan vid den första direktsändningen användes en helikopter för att få bra flygbilder över åkarna. År 1985 introduceras snöskotern i Vasaloppet där en kameraman sitter och filmar åkarna i täten. SVT var förövrigt först i världen med att filma från en snöskoter vid skidtävlingar (A. Romson, personlig kommunikation, 18 december 2007; R. Hammar⁶², personlig kommunikation, 5 november 2007). SVT har utvecklat tekniken för att genomföra direktsända evenemang genom de erfarenheter man tillgodogjort sig i och med arbetet med Vasaloppet. Sedan 1970 har Vasaloppet varje år direktsänts i SVT, ett program som årligen lockar mellan 1,7-2 miljoner tittare.

6.3.4. Ett ökat deltagarantal leder till nya skidlopp

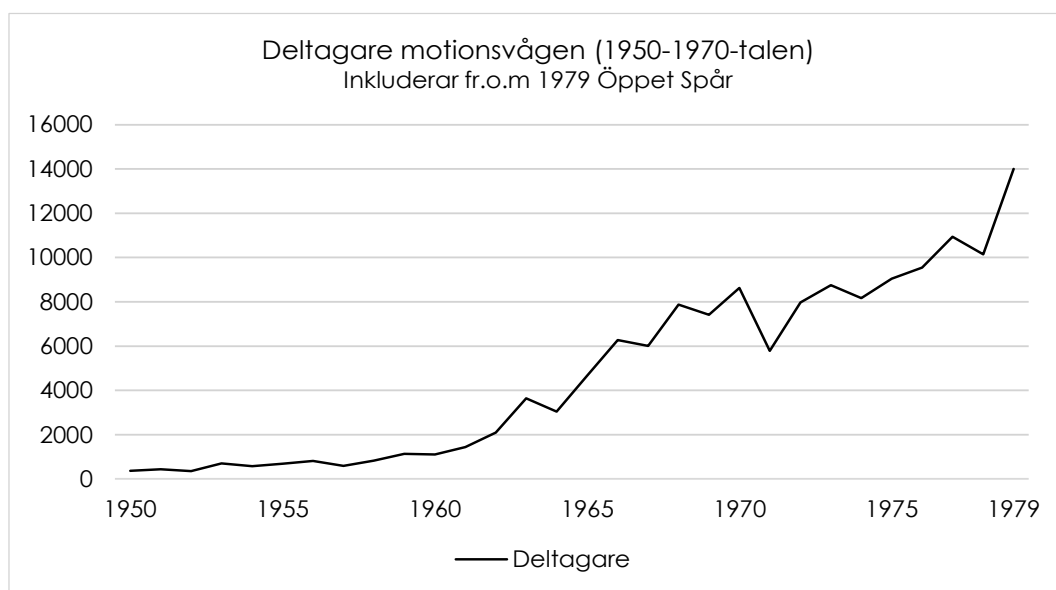
Under 1970-talet ökade antalet anmälningar och till 50-årsjubileet 1973 kom det över 10 000 anmälningar. Det innebar att man nådde upp till det maximala antalet deltagare som Vasaloppsorganisationen då kunde hantera (Pettersson, 1983). Med förbättringar vad gäller skidspåret kunde dock gränsen efter några år öka till 12 000, en gräns som kom att vara kvar under lång tid. Vasaloppsorganisationen såg då inga möjligheter att ytterligare öka antalet deltagare; taket var helt enkelt nått (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Den gräns som sattes var till stor del betingad av en vilja att kunna hålla hög kvalitet. Det har formulerats på följande sätt: ”En av målsättningarna har varit att ge den bästa tänkbara service till deltagarna och att de skulle trivas hos oss, från ankomst till avresa” (Andersson, 1983 s. 154).

För att finna en lösning på hur man skulle kunna ta emot fler åkare testade Vasaloppsorganisationen att införa vad man kom att kalla Öppet spår. Det var ingen gemensam start och därmed inte lika mycket trängsel i spåret och 1979 genomfördes för första gången tävlingen under tre olika vardagar före själva Vasaloppet. Mats Budh, sedermera verkställande direktör för Vasaloppet, var tillsammans med bland andra Hans Eriksson med i den arbetsgrupp som utvecklade Öppet spår. I media möttes Öppet Spår av kritik då loppets utformning innebar att tävlingsformen uteblev. Nils ”Mora-Nisse” Karlsson anklagade pressen för att inte se till det positiva med Öppet Spår

⁶² Rolf Hammar, Generalsekreterare för Vasaloppet 1983-2009.

och poängterade att deltagarna själva till övervägande del var positiva till det nya skidloppet (Widell, 1979, 28 februari). Öppet spår kom att bli en stor succé för Vasaloppet (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). På bara några år kom deltagarantalet att öka till 10 000 att lägga till de 12 000 som deltog i det ursprungliga Vasaloppet. Enligt Andersson (1983) var detta "... ett antal som ingen kunde drömma om på 50-talet" (s. 154). I figur 8 nedan presenteras utvecklingen av det totala deltagarantalet i Vasaloppet under motionssvågen.

Figur 8: Deltagare motionssvågen (1950-1970-talen)⁶³



Den första kvinnan att delta i Vasaloppet var i 1923 års lopp, men därefter var det stopp. Efter denna händelse införde Svenska Skidförbundet en regel som förbjöd kvinnor att tävla på distanser längre än 25 kilometer, en regel som kom att leva kvar ända fram till 1982, då Internationella skidförbundet och Svenska Skidförbundet ändrade reglerna (Andersson, 1983). Det var inte Vasaloppsorganisationen i sig som förhindrade kvinnorna från att delta utan

⁶³ Uppgifterna om deltagarantal är hämtade från Hasselberg (1994) samt www.vasaloppet.se

det var internationella regler från FIS⁶⁴ (Internationella Skidförbundet) som satte stopp för detta (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Debatten var ihållande angående kvinnornas deltagande eller inte och det förekom även att kvinnor utklädda till män deltog.

När Öppet spår genomfördes 1979 fick kvinnor för första gången rätt att vara med. Detta gav även gav en öppning för deltagande i själva Vasaloppet. Dagen efter att Öppet Spår genomfördes första gången skrev Falu-Kuriren att det nya skidloppet visade att "... tjejer kan åka Vasaloppet" (Falu-Kuriren, 1979, 27 februari). Vasaloppsorganisationen kom, enligt Eriksson (personlig kommunikation, 23 oktober 2007) att spela en stor roll i processen att få till stånd en regeländring genom påtryckningar på FIS. Reglerna kom slutligen att ändras och två år senare tilläts kvinnor att vara med i Vasaloppet (dock utan att det koras någon damsegrare och hon får ingen guldmedalj) (Nordquist, 1990). Att det fanns ett motstånd mot kvinnligt deltagande i Vasaloppet är dock inte en fråga som helt kan skyllas på Svenska Skidförbundet och FIS. Även inom Vasaloppsorganisationen fanns det företrädare för ett kritiskt förhållningssätt mot att öppna tävlingen för kvinnor (Wählberg, 1986, 1 mars). Kvinnorna kom att tävla på samma villkor och under samma förutsättningar som männen fram till 1997. Därefter infördes en speciell damklass i Vasaloppstävlingen (Vasaloppet, 1922-1999). År 1988 arrangerades för första gången Tjejvasan. Det sågs som ett sätt att möta kvinnornas ökade intresse av motionslopp⁶⁵ (Nordquist, 1990).

6.3.5. En begynnande kommersiell utveckling

Dagens Nyheters donation på 1 000 kronor, som nämnts tidigare, var en nödvändig intäkt för att Vasaloppet skulle kunna starta från allra första början. Därefter var under en lång tid såväl donationer från företag som försäljning av sponsringstjänster mycket ovanligt (förutom i de fall då lokala företag lånade ut personal, maskiner och lokaler). Det råder bland de respondenter

⁶⁴ FIS är en förkortning av Fédération Internationale de Ski som på engelska heter The International Ski Federation.

⁶⁵ Värt att nämna är att Marianne Karlsson, dotter till Nils "Mora-Nisse" Karlsson, var en av initiativtagarna till loppet (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007).

som intervjuats i studien en osäkerhet när sponsorer på allvar började förekomma i Vasaloppet. Arkivbilder och arkivfilmer visar att man vid 1955 års Vasalopp på åkarnas nummerlappar kunde finna ett företagsnamn, Limex (vid den tiden en skidtilververkare). Det är också känt att man år 1958 skrev ett sponsorkontrakt med Ekströms blåbärssoppa, vilka sedan under lång tid hade sitt företagsnamn på nummerlapparna. I mitten av 1960-talet förekom reklamskyltar vid målgången (bland annat från det lokala företaget Wibe). Men fram till 1990-talet var det övriga sponsringsarbetet från Vasaloppsorganisationen tämligen ostrukturerat och sporadiskt (exempelvis innebärande att arrangörsföreningarna hade olika sponsorer). Dessutom förekom det att företag helt enkelt bara satte upp skyltar och banderoller längs med spåret (K. Löfgren⁶⁶, personlig kommunikation, 20 maj 2008).

Under 1960-talet ökade antalet deltagare i Vasaloppet betydligt, vilket fick till följd att arrangörerna inte klarade av att sköta tidtagningen. Det hela kulminerade i och med 1966 års lopp då deltagarna fick stå i kilometerlånga köer innan de kunde passera mållinjen. Det stora problemet med tidtagningen möttes även av en medial kritik, där exempelvis organisationen utmålades som föråldrad (Hård af Segerstad, 1966, 21 februari). Följden blev att företrädare för Vasaloppet kontaktade IBM⁶⁷ för att be om hjälp med tidtagning och resultatrapportering. Redan till efterföljande års lopp var IBM engagerade och datasystem användes för tidtagningen. Till en början användes hålkort, vilka fästes på åkarnas nummerlappar och revs av när de kom i mål (Andersson, 1983). Kortfattat kan man sammanfatta att dessa avlästes med hålkortsmaskiner och resultatlistor kunde göras. Hålkorttekniken blev dock så småningom omodern, trots att IBM gjorde en del förbättringar. År 1975 införde IBM streckkoder. Varje nummerlapp hade två streckkoder varav den ena revs av vid starten och lästes av varefter informationen skickades via modem till Mora. Den andra nummerlappen lästes av när åkaren kommit i mål i Mora. Denna teknik, med streckkoder, medförde att resultatrapporteringen gick betydligt snabbare.

⁶⁶ Kent Löfgren, f.d. anställd i Vasaloppet, styrelseledamot Vasaloppet Marknad AB.

⁶⁷ IBM är ett multinationellt företag verksamma inom data- och elektronikbranschen. Företaget har funnits i Sverige sedan 1920-talet och heter sedan 1962 IBM Svenska AB (hädanefter IBM, som då syftar till företagets verksamhet i Sverige). Kärnverksamheten är inriktad på affärlösningar inom informations-teknologiområdet.

6.3.6. En annalkande semi-kommersiell logik – En kommentar med utgångspunkt i institutionell teori

När andra världskriget var slut genomfördes i Sverige en rad socialpolitiska reformer med syfte att bygga upp den svenska välfärdsstaten. En central del var att införa en socialpolitik som syftade till att skapa trygghet mot fattigdom till följd av inkomstbortfall i samband med sjukdom, ålderdom och arbetslöshet. Detta fick konsekvenser för det förebyggande hälsoarbetet. Hela systemet baserades på en produktiv befolkning – invånarna måste vara friska. Satsningen på förebyggande aktiviteter blev således en viktig fråga, där fysiska aktiviteter i form av motionsidrott både var ett medel för att uppnå socialpolitiska mål och en förebyggande hälsopolitik (Bolling, 2005). Detta medförde att antalet idrottsföreningar ökade samt ett ökat statligt stöd till såväl idrottsföreningar som idrottsanläggningar, där de sistnämnda ofta var under kommunal drift (Lindroth & Norberg, 2002). Motionsidrott kom snabbt att bli betraktat som något viktigt – en uppfattning som idrottsrörelsens representanter delade med statsapparaten. ”Idrottsrörelsen och statsmakterna var ense om att en ökad fysisk aktivitet bland befolkningen var ett eftersträvansvärt beteende” (Bolling, 2005, s. 241). I slutet av 1960-talet kom ett statligt verk, Socialstyrelsen, att engagera sig i arbetet med att öka befolkningens fysiska aktivitetsnivå och anamma en hälsosam livsstil. ”Utvecklingen kan sammanfattas som att den tidigare borgerliga idrottsretoriken givit vika och ersattes av nya perspektiv av tydlig folkhemskaraktär” (Norberg, 2004, s. 456). Vid 1964 års Vasalopp var dåvarande statsminister Tage Erlander (s) högtidstalare. I sitt anförande poängterade han att Vasaloppets idé var genial och hur viktig tävlingen var för idrotten som folkrörelse (Beckman, 1965). Motionsidrotten fick till slut ett stort genombrott i samhället, något som också tydligt kom att avspeglats i Vasaloppets deltagarantal.

Ett ökat deltagarantal i Vasaloppet ställde nya krav på organisationen. Rune Andersson, som redan under 1950-talet kommit in i organisationen, kom under 1960-talet att anställas på heltid vid ägarföreningen IFK Mora och som generalsekreterare för Vasaloppet. Han var därigenom den först anställda vid Vasaloppsorganisationen.

Ett ökat deltagarantal innebar att resursbehovet ökade och det var inte bara ideella krafter som behövdes utan även finansiella medel. Att tillhandahålla skidspår och servera åkarna mat och dryck blev allt mer väsentligt. Antalet kontrollstationer längs med skidspåret ökade, likväl som servicenivån vid dessa. Under 1950-talet hade de första sponsorerna kommit in i bilden. I efterhand kan detta ses som ett embryo till att en ny logik börjar framträda. Vasaloppet kom, genom ett ökat samarbete med företag, under denna period allt mer i kontakt med ett organisationsfält där en mer kommersiell logik var rådande. De lokala företagen blev allt viktigare i och med att dessa företag besatte resurser i form av lokaler, maskiner och personal som Vasaloppet efterfrågade. Det var med andra ord ett företagssamarbete som baserades på att föreningen sökte lösningar på uppkomna problem. Samarbetet med IBM är ett tydligt exempel på det. Att ett framgångsrikt företag som IBM kom att samarbeta med Vasaloppet medförde en effektivisering. Men framför allt kom det att öka Vasaloppets legitimitet i detta ”andra” organisationsfält. 1960-talets dramatiska ökning av antalet deltagare innebar allt större påfrestning på organisationen. Hård af Segerstad uttryckte förvandlingen på följande sätt: ”Från ideellt idrottsevenemang har Vasaloppet underhand förvandlats till ett betydande affärsföretag med kommunalpolitiskt och kommunalekonomiskt väsentlig innebörd” (Hård af Segerstad, 1972, s. 185). Denna utveckling krävde betydande resurstillskott.

Sponsring baserades vid denna tidpunkt inte på rationella affärsuppgörelser utan det var mer att betrakta som ett filantropiskt motiv från sponserna (Meenaghan, J.A., 1983). Att sponsra idrott var något nytt och det fanns samtidigt en rådande samhällsidé om att pengar och idrott inte hörde samman. Men att däremot, som företag, ge ett visst stöd till idrotten verkar ändå inte ha vållat någon större uppståndelse. Att en organisation förändras är därmed inte ett resultat som bara baseras på en rationell beslutsprocess och är inte heller alla gånger helt självvald. Förändringen kan närmast ses som en följd av att organisationen betraktas och värderas utifrån hur den applicerar och anpassar sig efter strukturer och processer som viktiga aktörer i omgivningen uppfattar som rationella, effektiva och moderna.

Under 1970-talet kom efterfrågan från deltagare att överstiga antalet tillgängliga startplatser och organisationen såg inga möjligheter att öka antalet startplatser i Vasaloppet. Lösningen på problemet var att introducera ett nytt

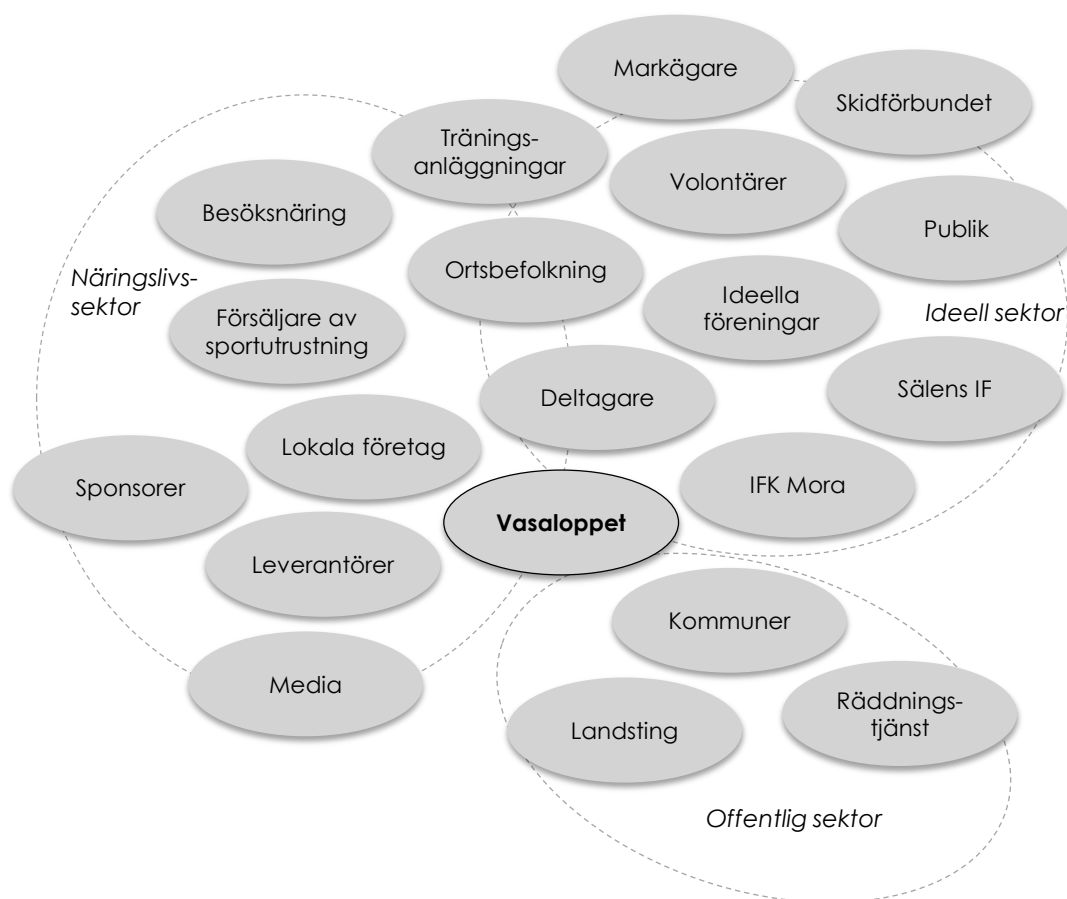
skidlopp, Öppet spår. I början av 1980-talet kom även Tjejvasan och nu hade Vasaloppet vuxit betydligt, vilket återspeglades i den ekonomiska omsättningen som 1984 kom att överstiga 5 miljoner kronor. Detta kan jämföras med 1955-års omsättning på knappa 100 000 kronor⁶⁸.

En ny logik, den kommersiella, hade på allvar börjat göra sitt intåg i verksamheten. Vasaloppet var inte längre bara en skidtävling som arrangerades på ideella grunder, utan bestod av flera tävlingar, vilka genererade miljoner i omsättning. Organisationen började även bli allt mer professionaliserad, där adekvata kunskaper bland de anställda efterfrågades i allt större utsträckning. Men samtidigt som organisationen påverkades och formades av denna nya tidsera kvarstår ändå kärnan i den logik som varit rådande under så lång tid. Det börjar under denna utvecklingsfas allt tydligare framträda en institutionell komplexitet. Den logik som varit kodad i organisationens struktur, kultur och rutiner under lång tid utsätts för prövningar. Exempelvis tycks synen på Vasaloppet som en allt mer ekonomiskt lönsam idrottstävling leda till nya krav – krav som normalt vid denna tidpunkt inte riktades mot ideella föreningar. År 1979 höjdes kritiska röster gällande betalning av polisinsatser i samband med Vasaloppet. Polismästaren i Mora bedömde att insatsen kostade 160 000 kronor och kom att föra samtal med IFK Mora rörande viss ersättning. IFK Mora hänvisade dock till det allmännyttiga med verksamheten och ansåg sig omöjlig ha ekonomiska förutsättningar att betala för några polisiära insatser (Widell, 1979, 3 mars). Därefter tycks frågan aldrig på nytt ha aktualiserats.

Under motionsvägen tillkom fler intressenter runt Vasaloppet, vilket illustreras via intressentmodellen nedan (figur 9). Det kan vara värt att åter nämna att denna modell bör betraktas som en bred kategorisering och det är inte heller alla gånger helt klart inom vilket organisationsfält vissa av intressenterna, eller grupper av intressenter, hör hemma.

⁶⁸ 100 000 kronor år 1955 motsvarar cirka 617 000 kronor år 1984 (<http://www.scb.se/prisomrakna-ren>).

Figur 9: Intressentmodell över Vasaloppet, motionsvågen (1950-1970-talen)



Inom den ideella sektorn är deltagarna privatpersoner, men dessa tillhör en förening (i de flesta fall). I Vasaloppet leder det ökade deltagarantalet till ett ökat engagemang från orsbfolkningen. Dessa var under denna period dels volontärer men där vissa även hade (och har) en årligt återkommande inkomst i form av uthyrning av logi. I denna bemärkelse delade de likheter med den hotellverksamhet som primärt har sin hemvist i näringslivssektorn.

Volontärerna är under denna period i allt större utsträckning engagerade i någon form av föreningsverksamhet. Den stora förändringen under tidsperioden är ett ökat antal intressenter i näringslivssektorn, framför allt med anledning av det allt större motionsintresset. Men också i och med att Vasalopporganisationen blir allt mer beroende av externa aktörer som IBM

och intäkter från sponsorer. Att genomföra Vasaloppet krävde en ordentlig förberedelse och många deltagare kom att lägga ner åtskilliga timmar på träning, exempelvis vid någon av de träningsanläggningar som kom att etableras runt om i landet i samband med motionsvågen. Det är även under denna period som SVT:s sändningar startade, vilket medförde ett närmare samarbete med media. Även om vare sig Sveriges Radio eller SVT är aktörer som drivs av ekonomiskt vinstintresse är mediepartners ändå att betrakta som närmast tillhörande näringslivssektorn.

Sammanfattningsvis innebar denna tidsepok att den kommersiella/professionella logiken blir mer påtaglig. Den ideella logiken består dock och framstår som den fortsatt dominerande kraften. Vasaloppsorganisationen lyckas också mobilisera än mer insatser från föreningslivet och frivilliga insatser. De nya utmaningarna skapar en mobilisering inom ramen för båda logiker dock utan att den tillkommande kommersiella logiken på allvar utmanar den ideella. Logikerna fungerar tillsammans utan några större friktioner, kanske beroende på att de ideella kärnvärdena ännu inte utmanas på allvar.

6.4. Förändringsepoken: De kommersiella intressena blir mer framträdande

Under 1990-talet skedde en kraftig expansion av Vasaloppet. Det tillkom många nya skidlopp och antalet deltagare ökade med det dubbla. Sponsorererna fick en allt tydligare och viktigare roll. Att genomföra denna utveckling ställde krav på organisationen som växte och började drivas allt mer professionellt. Vasaloppet styrdes under 1990-talet och en bit in på 2000-talet av framför allt två personer; Vasaloppets generalsekreterare Rolf Hammar och Vasaloppets verkställande direktör Mats Budh. I början av 1990-talet sattes ett mål att Vasaloppstävlingarna ska locka 50 000 deltagare, vilket skulle innebära nästan en dubbling. En sådan utveckling skulle också komma att kraftigt öka Vasaloppets omsättning.

6.4.1. Organisationsförändringar

Vasaloppet har arrangerats av IFK Mora sedan starten 1922 och tillsammans med Sälens IF från och med 1923. Under många år var relationen mellan IFK Mora och Sälens IF konfliktfylld. Båda föreningarna hade varsin organisationskommitté och ansvaret själva skidloppet delades vid Mångsbodarna. Det skapade en del problem. Det förekom till exempel att det var det olika spårbredd i skidspåret där respektive föreningen ansvarat för sin del av spårdragningen. Föreningarna hade även skilda sponsorer vilket innebar att vid starten kunde ett företag exponeras som sponsor och vid målgången ett annat. Det kunde te sig märkligt särskilt om företagen var direkta konkurrenter i samma bransch. Detta skapade irritation bland sponsorerna och ett krav på Vasaloppsorganisationen att förändra och förbättra. Att sponsorerna under lång tid var respektive förenings angelägenhet framträder tydligt från äldre foton och filmklipp. Det finns till exempel dokumenterande foton (av fotograf Mikael Forslund) som visar att vid 1987-års Vasalopp var restaurangkedjan McDonald's en stor sponsor. De hade omfattande exponering vid startplatsen. Men vid målgången syntes inga skyltar eller banderoller från företaget. (Det bör tilläggas att McDonald's inte verkar ha förekommit som sponsor vid något annat år.)

En annan orsak till friktion mellan föreningarna utgjorde fördelningen av eventuella vinster och hur de skulle fördelas (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007; M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007). Följande citat belyser situationen ”Det enda man var överens om var att köra loppet samma dag” (S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007).

Rolf Hammar tillträdde som generalsekreterare 1983 och var då en av initiativtagarna till en diskussion om att bryta loss Vasaloppet från de båda föreningarna samt att renodla styrelsens arbete, vilken tidigare behandlat både stora och små frågor. Den stora nådastöten för den dåvarande organisationsformen blev det inställda Vasaloppet 1990. Det rådde snöbrist i stora delar av landet och i kombination med en varm vinter kunde inte ens konstsnö rädda tävlingen. Även ekonomiskt var det ett kritiskt läge, men situationen räddades genom att de anmälda åkarna enbart fick tillbaka en fjärdedel av anmälningsavgiften. Vasaloppet stod nu inför ett vägskäl och för att kunna

framtidssäkra arrangemanget krävdes det en omorganisation. Lösningen innebär att man bildade en separat Vasaloppsförening med IFK Mora som ägare till 77 procent och Sälens IF som ägare med 23 procent. Det var en fördelning som baserades på storleken på respektive förening och den arbetsinsats som respektive förening bidrar med och ansvarar för.

Vasaloppsföreningen är en ideell förening som ansvarar för allt det sportsliga i Vasaloppet (exempelvis funktionärer, spårdragning, kontroller, etc.). Inom dess ram skapades ett separat bolag Vasaloppet Marknads AB till vilket all affärsverksamhet överfördes. Det är ett renodlat aktiebolag som ansvarar för de kommersiella värdena och som ägs av Vasaloppsföreningen. Vinsten från Vasaloppet tillfaller ägarföreningarna och de bestämmer själva hur respektive andel av vinsten ska användas. Både föreningen och aktiebolaget har separata styrelser, men det är inga stängda dörrar emellan dessa utan oftast är det gemensamma styrelsemöten.⁶⁹ Till styrelseordförande i Vasaloppsföreningen utsågs Ulf Hållmarker⁷⁰ och i aktiebolaget Vasaloppet Marknads AB Sven von Holst⁷¹. Båda hade långvarig erfarenhet av Vasaloppet. Efter omorganisationen upphörde konflikterna mellan ägarna. Anledningen var framför allt en ökad insikt i att förändringar var nödvändiga för att kunna hantera en verksamhet med den omfattning som nu bedrevs. Från ett deltagarperspektiv gjordes ingen skillnad i att verksamheten bedrevs av två olika föreningar. Deltagarna förväntade sig samma spårbredd, service-nivå, etc. oavsett om dessa befann sig i Mångsbodarna eller Oxberg (O. Andersson⁷², personlig kommunikation, 12 december 2007; M. Budh, personlig kommunikation, 11 oktober 2006; H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Att möta dessa förväntningar underlättades av den nya organisationsformen.

⁶⁹ I Vasaloppsföreningen har man från ägarna fyra ordinarieledamöter, varav IFK Mora utser tre och Sälens IF en ledamot. I Vasaloppet Marknads AB har man tre respektive två ledamöter vardera.

⁷⁰ Ulf Hållmarker, styrelseordförande Vasaloppsföreningen, tävlingsläkare Vasaloppet samt vid studiens genomförande landstingsdirektör, Landstinget Dalarna.

⁷¹ Tidigare bland annat ledamot i SOK:s styrelse (1984-1995), Simförbundets ordförande (2003-), generalsekreterare Svenska skidspelet samt under många år verkställande direktör Stora Enso Scandinavia. VM-General inför skid-VM 2015 i Falun.

⁷² Olle Andersson, styrelseordförande IFK Mora Idrottsallians samt styrelseledamot i Vasaloppsföreningen. Andersson avgick som IFK Mora Idrottsallians ordförande våren 2015.

Mats Budh anställdes som verkställande direktör för Vasaloppet Marknads AB år 1992. Under en kort period hade Kent Löfgren verkat som tillförordnad verkställande direktör innan Budh rekryterades. Löfgren hade redan en roll inom Vasaloppet i form av styrelseuppdrag genom Sälens IF och kom under några år även att arbeta som inhyrd konsult med sponstrings- och marknadsföringsfrågor (K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008). Budh som kommer från bygden hade varit engagerad i Vasaloppet tidigare och hade bra kontakt med generalsekreteraren Hammar. Innan han kom till Vasaloppet arbetade Budh vid Sälensjärnan (företaget bytte 2001 namn till Skistar) där han hade till uppgift att utveckla bolaget och föra det fram till en börsintroduktion. Det gjordes omgående en tydlig uppdelning mellan Hammar och Budh där Hammar kom att ansvara för den sportliga verksamheten och all mediakontakt, medan Budh ansvarade för all affärsverksamhet.⁷³ Förenklat kan man säga att Hammar var företrädare för den ideella logiken och Budh för den kommersiella logiken. Uppdelningen mellan aktiebolaget och föreningen renodlades när Budh tillträdde som verkställande direktör. Detta innebar att Budh sällan syntes i media, förutom till exempel i reportage i affärstidskrifter och liknande (jfr Bark, 1997, 15 januari; Karlgren, 1994). Med denna organisation på plats och ambitiösa framtidsplaner kom hela Vasaloppets verksamhet att accelerera kraftigt under åren som följde (O. Andersson, personlig kommunikation, 12 december 2007; M. Budh, personlig kommunikation, 5 november 2007; H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007).

Den nya Vasaloppsorganisationen som började ta form efter 1990 var även i behov av bättre lokaler och en idé om ett Vasaloppshus började växa fram. I samband med den finansiella krisen i Sverige i början av 1990-talet fick idén stöd av Mora kommun, som såg det som en möjlighet att lindra byggarbetslösheten i kommunen. Byggföretagen SIAB (som sedermera övertogs av NCC) och Skanska gick in i projektet och byggnationen startade 1993. Huset som kostade 20 miljoner kronor att uppföra betalades omgående

⁷³ Det duala ledarskapet var egentligen inget nytt inom Vasaloppsorganisationen. Redan när Rune Andersson tillträdde som generalsekreterare i slutet av 1960-talet fanns en liknande rollfördelning mellan honom och Nils "Mora-Nisse" Karlsson (Klockar, 1994).

och förde därmed inte med sig några skulder för Vasaloppet.⁷⁴ Placeringen av huset är precis vid målgången i Mora och byggnaden inrymmer, förutom lokaler för IFK Mora och Vasaloppet, även Vasaloppsmuseet och Vasaloppshotellen som säljer souvenirer. IFK Mora Idrottsallians äger Vasaloppets hus och hyr ut lokaler till Vasaloppsorganisationen (O. Andersson, personlig kommunikation, 12 december 2007).

Även vid startplatsen i Sälen fanns det ett behov av en permanent byggnad. En sådan kom att finansieras med hjälp av Transtrands Besparingssskog och lokala företag som delfinansierade bygget med material. Byggnaden har ändamålsenliga lokaler för startservicen och på gården framför byggnaden finns även Vasaloppsstenen med namn på alla segrare genom åren (I. Kyhlberg⁷⁵, personlig kommunikation, 25 mars 2008).

Organisationen som är uppbyggd kring Vasaloppet har tillkommit efter behov. Till exempel Spårkommittén och Kontrollkommittén som ansvarar för spårdragningen respektive kontrollerna (O. Andersson, personlig kommunikation, 12 december 2007). Historiskt har det inte varit en stor omsättning av personal för Vasaloppet, vilket även gäller för de båda styrelserna där många ledamöter varit med under många år. Hammar poängterar att de som arbetar för Vasaloppet måste ha en förståelse för hur idrottsorganisationer fungerar och för hela Vasaloppet, även fast man omsätter flera miljoner och mer eller mindre påminner om ett företag. Enligt Hammar handlar det om att ”förmedla en äkthet” (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007).

6.4.2. Spårdragning, snöbrist och naturreservat

I takt med ett ökat deltagarantal ökade även kraven på att Vasaloppsorganisationen skulle klara av att tillhandahålla ett bra skidspår de nio milen, även om det i övrigt rådde snöbrist. Snöfattiga vintrar har vid flera tillfällen ställt till med problem. Dels med anledning av förutsättningarna för att kunna

⁷⁴ Kostnaderna fördelades mellan en rad intressenter: SIAB (9,5 mkr), Mora kommun (3,3 mkr), Länsstyrelsen Dalarna (2,7 mkr), IFK Mora (1,4 mkr), Vasaloppet (1,1 mkr), lokala företag (1,1 mkr), leverantörsrabatter (0,6 mkr) och allmänna bidrag (0,3 mkr) (Marklund, 2000).

⁷⁵ Ingemar Kyhlberg, f.d. anställd i Vasaloppet, f.d. styrelseledamot Vasaloppet Marknads AB. Vid studiens genomförande näringslivschef vid Malung-Sälens kommun.

ordna ett skidspår och dels med anledning av åkarnas möjlighet till träning. 1973 och 1976 var loppet mycket nära att ställas in på grund av snöbrist. Vid dessa tillfällen (och fler tillfällen framöver) kom loppet att räddas av stöd från lokalbefolkningen och de lokala industrierna. Företagen lånade ut personal på dagtid utan ersättning och i övrigt ställde många frivilliga ur lokalbefolkningen upp med snöredskap och snöskottning (Andersson, 1983). Det har varit något av en tradition att hjälpa Vasaloppet vid snöfattiga vintrar (S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007).

I slutet av 1980-talet var återigen Vasaloppet i farozonen och 1989 tvingades arrangörerna ställa in Öppet spår och i Vasaloppet startade då bara drygt 7 000 av de 12 000 anmälda (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Ett år senare, 1990, kämpade man återigen med en extremt varm och snöfattig vinter. Till slut ställde man först in Öppet spår och Tjejvasan för att slutligen tvingas ställa in hela Vasaloppet (Nordquist, 1990). Snöbristen och frågan om Vasaloppet kunde genomföras 1990 var en följetång i pressen. Året före medförde snöbristen en extra kostnad på ungefär 250 000-300 000 kronor för att få ut all konstsnö och trycket på Vasaloppet att hantera situationen var återigen stort. Men 1990 var det för mildt väder och till slut hade inte organisationen något val (Tidningarnas Telegrambyrå, 1990, 27 februari). Detta var första gången på 56 år som Vasaloppet ställdes in. Även Mora kommun och de lokala näringsidkarna beklagade det inställda skidloppet, framför allt med avseende på de uteblivna intäkterna. Kommunstyrelsens ordförande, Gunnar Hållbus (c), framhöll dock i media att Vasaloppsorganisationen gjorde allt de kunde och till slut ändå fattade rätt beslut (Tidningarnas Telegrambyrå, 1990, 28 februari). Nu kom ett intensivt arbete att inledas för att undvika att detta återupprepades, även om snöbrist skulle råda.

6.4.2.1. Markägarproblematik

Vasaloppsarrangörerna hade ända till 1990-talet haft återkommande problem med vissa markägare när det gäller spårdragningen. Att Vasaloppet är en självklarhet i Sverige stämmer inte riktigt när det gäller acceptansen från en del av de markägare som har en bansträckning över sina ägor. Följande citat belyser detta: ”Dålig snötillgång, ett lågt deltagarantal, brist på sponsorer och annat, har långt ifrån varit de största problemen för att ro Vasaloppet i hamn.

De som ägt marken, där skidåkarna dragit fram under decennier, har definitivt varit de svåraste motståndarna till tävlingen” (Marklund, 2000 s. 33).

Problemen har grundat sig på allt från rent ointresse till motsättningar mellan olika familjer eller intressegrupper. Dock är arrangörerna tydliga med att poängtera att 95 procent av markägarna alltid har varit mycket positiva och välvilligt inställda till tävlingen. Men de som motsatt sig tävlingen har orsakat stora problem och under flera decennier fick Vasaloppet mer eller mindre leva på hoppet inför varje år. Detta till följd av att några få markägare inte ville låna ut sin mark. Detta har under många decennier lösts genom samtal med markägarna och förr i tiden sköttes dessa samtal av Nils ”Mora-Nisse” Karlsson, som var spårchef. Sören Simons, som började arbeta för Vasaloppet under 1980-talet, kom att ta över ansvaret efter ”Mora-Nisse”. Det var en uppgift som krävde god diplomati.

Vasaloppsorganisationen tröttnade dock på problematiken med krånglande markägare och i början av 1980-talet funderade man på en alternativ spårläggning, framför allt förbi Evertsberg. När detta alternativ blev känt kom dock markägarna runt Evertsberg att ändra uppfattning, då de insåg Vasaloppets betydelse för bygden. Det finns många anekdoter om bråken med markägare och det berättas bland annat om markägare som hotat att fylla spåret med sand. Det har till och med gått så långt att arrangörerna vid ett tillfälle fick ta snö från en åker och direkt efter loppet lägga tillbaka den (S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007).

Det är inte bara markägare som av och till varit motståndare till Vasaloppsspåret. Mora kommun har till exempel motsatt sig att snön skulle ligga kvar på upploppet (i samhället) under Vasaloppsveckan. Arrangörerna tvingades därför ta bort och lägga på snön mellan till exempel Öppet spår och Vasaloppet, vilket innebar stora kostnader. Först vid det 75:e Vasaloppet, 1999, ändrades detta och spåret fick ligga kvar under hela veckan (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 december 2008; S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007).

6.4.2.2. Naturresevat

Alla episoder med spårsäkringen innebar att Vasaloppsorganisationen i mitten av 1980-talet lyfte frågan att inrätta Vasaloppsleden till ett naturresevat. Anledningarna till detta var dels problemet med tillstånd från olika markägare

och dels möjligheten att kunna göra ett bättre markarbete för att underlätta arbetet med skidspår. Nils "Mora-Nisse" Karlsson och IFK Moras ordförande Arne Andersson besökte Naturvårdsverket i Stockholm första gången 1985. Men enligt Marklund (2000) ansåg rådgivaren till Naturvårdsverkets generaldirektör att det inte passade sig med ett skidspår som naturreservat. Efter nya markägarkonflikter tillsattes en arbetsgrupp 1989 under ledning av Anders Romson, styrelseledamot Vasaloppsföreningen, för att utarbeta ett förslag på hur spårsträckningen skulle kunna säkras. Återigen aktualiserades frågan om att inrätta ett naturreservat. Det kom dock att dröja ända till 1994 innan arbetet var klart och ett för Vasaloppsorganisationen positivt beslut fattat.

Naturreservatsfrågan underlättades av en lagändring i naturvårdslagen 1987, där kommunerna gavs rätt att med Länsstyrelsens samtycke bilda kommunala reservat. Romson kom, i egenskap av chef för Mora kommuns fysiska planering, att leda den arbetsgrupp som utformade designen till naturreservatet. Det förefaller ha varit en stor enighet bland involverade kommuner, Länsstyrelsen Dalarna och Naturvårdsverket om bildandet av detta naturreservat. I reservatsbestämmelserna framkommer följande som centrala argument: "Arrangemanget initierar även en icke obetydlig friskvårdsinsats i landet, genom all den träning/motion som deltagarna ägnar sig åt. Vasaloppsspårets nyttjande, som motionsled av skidåkande allmänhet, har under senare år antagit ansevärda proportioner" (Reservatsbeskrivning med reservatsbestämmelser, 1994).

Den sista delen som kvarstod var sedan ersättningsfrågan till markägarna och återigen blev det relativt konfliktfyllt med ett begränsat antal av dem. Totalt var det 700 markägare som berördes. 23 av dem inkom med klagomål (Engman, 1992, 16 november). Dessa meningsskiljaktigheter löstes dock på ett tillfredställande sätt tillsammans med Lantbrukarnas Riksförbunds juridiska ombud. Den 2 november 1994 fastställdes naturreservatet. Naturreservatet har nio meters bredd längs hela sträckan mellan Sälen och Evertsberg. Från Evertsberg till Mora är bredden sex meter. Naturreservatet passerar genom tre kommuner; Malung-Sälen, Älvdalen och Mora, och reservatsföreskrifterna ger Vasaloppet rätt att underhålla hela spårgatan och anlägga skidspår. Ändamålet med reservatet är att vårda området som en förutsätt-

ning för ett genomförande av Vasaloppsarrangemangen och det är Vasaloppsföreningen som ansvarar för förvaltningen samt står för samtliga kostnader rörande tillsyn, skötsel och anläggningar (Naturreservat Vasaloppsspåret, 1993).

Naturreservatet innebar även helt nya möjligheter att kunna bygga ett underlag för skidspåren. När Mats Budh tillträdde som verkställande direktör hade han tidigt för avsikt att investera i snösäkerhet. ”Ska man bygga varumärket klarar man inte ett inställt lopp” (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007). Detta innebar att det gjordes stora investeringar på underlaget till spåren. En extra stor utmaning för Vasaloppet var att en stor del av loppet går över myrmarker. Detta skapade problem som man ville minimera, utan att för den skull ändra spårriktningen. Det medförde ett stort och långsiktigt arbete med att plana ut underlaget genom att strö ut bark, utdika våtmark, bygga broar, tunnlar, etc. Vasaloppet har på sådana sätt investerat många miljoner på olika former av markarbeten. Fördelen med dessa investeringar är att det kommande tävlingar krävs ett tunnare snölager, vilket i sin tur leder till en kostnadsreduktion (S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007).

6.4.2.3. Modernisering av kontrollerstationerna

Vasaloppsorganisationen inledde under 1990-talet också ett arbete med att modernisera kontrollerna, för att därmed öka servicenivån. Detta kan ses som en tydlig effekt av ett anammande av en kommersiell logik, där ett kundperspektiv i förhållande till skidåkarna blir allt viktigare. Vid många av kontrollerna fanns tidigare inte tillgång till vare sig vatten eller elektricitet, vilket krävt extra utrustning i form av dieseldrivna elverk och stora vattentankar. De åtgärder som vidtagits har bland annat inneburit att man har bekostat borrning av brunnar för vatten och framdragning av elektricitet. Tillsammans med Älvdalens kommun totalrenoverades i början av 1990-talet kontrollen i Mångsbodarna. Detta gjordes bland annat med hjälp av timmer som skänktes från Älvdalens Besparingskog (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Därefter renoverades kontrollerna i Hökberg, Risberg och Oxberg (Å. Grudin, personlig kommunikation, 30 oktober 2007; S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007). Det är alltsedan dess ett krav från funktionärerna att kontrollerna ska ha elektricitet och vatten. På sådana

sätt har det skett en kontinuerlig utveckling för att öka säkerheten för att loppet ska kunna genomföras och för åkarnas välbefinnande. Det har rört sig om mycket stora investeringar. Men dessa investeringar har, enligt Budh, betalats tillbaka. Filosofin inom organisationen när Budh började var dock att ”... inget fick kosta någonting” (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007).

Budh ansåg att om Vasaloppet skulle klara av att bygga upp varumärket krävdes det att de kunde dels garantera att loppet kunde genomföras och dels att man kunde nå upp till en viss servicenivå, vilket i första hand handlade om servicenivån vid kontrollerna. Dessutom framhölls att det var och är viktigt för Vasaloppet hur arrangemanget uppfattas och vad som synliggörs. Det är inte bara viktigt för deltagarna utan även för åskådarna och sponsorererna. Detta har en direkt effekt på varumärket. Budh formulerar det som så: ”En viktig del i varumärket är vad man visar upp” (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007). Vasaloppet vänder sig med andra ord vid denna tid på mer medvetet sätt än tidigare till flera olika kategorier av kunder. Den enda kontrollen som Vasaloppet äger är den i Eldris. IFK Mora äger kontrollen i Hökberg och resterande kontroller ägs av olika föreningar, medan Älvdalens kommun äger kontrollen i Mångsbodarna. Trots att Vasaloppet själva inte äger kontrollerna har Vasaloppsorganisationen bekostat stora delar av moderniseringen (Å. Grudin, personlig kommunikation, 30 oktober 2007).

6.4.3. En ansträngd relation till Mora kommun

Vasaloppets betydelse för bygden har varit omtvistat och delvis omskrivet. Olika föreningar får ersättning för nedlagt arbete, vilket ger ett ekonomiskt tillskott i respektive förenings ekonomi. Näringslivet i regionen har också betydande intäkter från Vasaloppet. Lägg där till sommarturism som en direkt följd av Vasaloppet. Vasaloppet har länge varit ett mycket starkt identitetsmärke för orten och många identifierar orten Mora med detta skideevenemang (L. Matsson-Frost⁷⁶, personlig kommunikation, 5 november

⁷⁶ Lars Matsson-Frost (1943-2011) (c) var mellan åren 2002-2006 kommunalråd i Mora kommun. Matsson-Frost hade dessförinnan arbetat i familjeföretaget G Matsson-Frost, där han under åren 1979-1998 var verkställande direktör.

2007). Nils "Mora-Nisse" Karlsson skriver själv följande: "I det sammanhanget vill jag påstå att folk här omkring, många i varje fall, inte har känsla för och begrepp om vilken oerhörd propaganda Vasaloppet är för bygden" (Karlsson, 1983 s. 49). Detta syftar i huvudsak på relationen med Mora kommun. Dock påpekar han att man från Vasaloppsorganisationen även varit dåliga på att försöka involvera kommunen. "Mora-Nisse" berättar vidare om hur han och generalsekreterare Andersson ofta möttes av okunskap från kommunen om Vasaloppet. Samarbetet förbättrades dock under deras sista år vid Vasaloppet (i början av 1980-talet) då både kommunen och näringslivet drog åt samma håll (Karlsson, 1983).

Problematiken vad gäller samarbetet, eller bristen på samarbete med Mora kommun, återkommer trots denna och andra utsagor även vid senare tillfällen. Överlag kan man enklast säga att Vasaloppsorganisationen under stora delar av 1900-talet återkommande haft en tämligen spänd relation till kommunen. Företrädare för Vasaloppet har genom åren känt att Mora kommun inte har förstått betydelsen av evenemanget och inte bidragit med ett ekonomiskt stöd. Vasaloppet har till exempel fått betala för många av kommunens tjänster eller andra avgifter som andra föreningar fått som stöd. Detta har påtagligt irriterat organisationen. Hans Eriksson (personlig kommunikation, 23 oktober 2007) anser att det är egendomligt att Mora kommun inte ser till helheten när det gäller Vasaloppet och vad evenemanget bidrar med till hela kommunen. "Det man ibland tycker ska vara självklarheter är inte alltid självklarheter" (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Lars Matsson-Frost (kommunalråd i Mora kommun 2002-2006) kom under 1970-talet med i kommunpolitiken som ledamot i kommunfullmäktige och bekräftar bilden av en många gånger ansträngd relation mellan parterna. En vanlig uppfattning inom kommunen om Vasaloppet var under 1990-talets senare hälft att det var en för kommunen oerhört betydelsefull verksamhet, men samtidigt en verksamhet som stod och skulle stå på egna ben. Därav inga kommunala bidrag som stöd. I intervjuerna har det också framkommit tolkningar som går ut på att Vasaloppsorganisationen ibland kanske agerat lite väl självständigt och inte involverat kommunens företrädare i önskvärd omfattning och på önskvärd sätt.

Vasaloppsorganisationen har återkommande fått höra att de tjänar så mycket på evenemanget. Hammar påpekar dock att även om Vasaloppet tjänar pengar så tillfaller vinsten ägarföreningarna som i sin tur fördelar dem till idrotten och föreningslivet. Hammar uttalar i slutet av 1990-talet att "... det är allvarligt när kommunledningen år efter år tror att vi hela tiden ska klara oss på egen hand. Att de tar för givet att vi ska överleva" (Marklund, 2000 s. 295). Denna process vittnar om problem som nog kan tillskrivas det faktum att Vasaloppet, en tidigare helt ideell verksamhet expanderar och blir en allt större lokal aktör med kommersiella inslag. Det fanns svaga incitament inom kommunen att i ett sådant läge tillföra någon form av riktat kommunalt stöd. Samtidigt visar denna episod att det i Vasaloppets verksamhet, trots ett starkare anammande av en kommersiell logik, finns kvar i en ideell och på amatöridrott baserad logik, en logik som kännetecknas av att idrottsförening förväntar sig statligt eller kommunalt stöd till sin verksamhet.

6.4.4. Tidtagning – en teknologisk utveckling

En angelägen fråga för Vasaloppsorganisationen var att tillhandahålla en väl fungerande resultatservice för alla deltagare. Datorer hade sedan något år börjat introducerats i Vasaloppet, men det var först 1989 som de mindre persondatorerna började användas. IBM hade då givit Daladatorer⁷⁷, ett lokalt företag i Mora, i uppdrag att utveckla ett system baserat på persondatorer för resultatservice. IBM ville visa att persondatorn kan mycket mer än vad många trodde och Vasaloppet var en bra plattform för dem att visa detta. I och med detta gick resultatrapporteringen ännu fortare (G. Matslofva⁷⁸, personlig kommunikation, 10 oktober 2007; B. Ohlén⁷⁹, personlig kommunikation, 12 december 2006).

⁷⁷ Daladatorer grundades 1981 i Mora och har nio anställda. Företaget är verksamt inom områden som; teknik/konsultation, affärssystem, programutveckling och internetjänster. Daladatorer har arbetat med Vasaloppet i snart 20 år och är en underleverantör till IBM. Informationen om Daladatorers samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med företagets försäljningschef Göran Matslofva, 10 oktober 2007.

⁷⁸ Göran Matslofva, försäljningschef Daladatorer.

⁷⁹ Bo Ohlén, Sales operation manager, IBM Svenska AB. Informationen om IBMs samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Ohlén den 12 december 2006.

Strekkoderna började bli omoderna och den tekniska utvecklingen tog en betydande fart under 1990-talet. År 1994 introducerades de så kallade Championship-transpondrarna bland elitåkarna, vilket innebar att man kunde avläsa transpondrarna vid varje kontroll och få en direktrapportering av varje enskild åkares tider. Transpondern är placerad vid åkarens ena ankel och avläses automatiskt av sensorer vid kontrollerna och vid målgång. Allt var nu helt datoriserat i Vasaloppet. Dock kom den stora massan av åkare att använda streckkoder ända till och med 1998-års Vasalopp. Efter det utrustades alla med Championship-transponddrar. År 2000 tillhandahölls all information om åkarnas mellantider och sluttid via Internet och nu kunde anhöriga fortlöpande och mycket enkelt följa hur det gick för enskilda åkare. Några år senare, 2004, infördes även en SMS-tjänst där man kunde få ett SMS när en angiven åkare passerade en kontroll eller gick i mål (B. Ohlén, personlig kommunikation, 12 december 2006). Det här var ytterligare ett steg på vägen mot att erbjuda kunden, inte minst i form av anhöriga och vänner till den enskilde åkaren, en bättre service.

6.4.5. Resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder

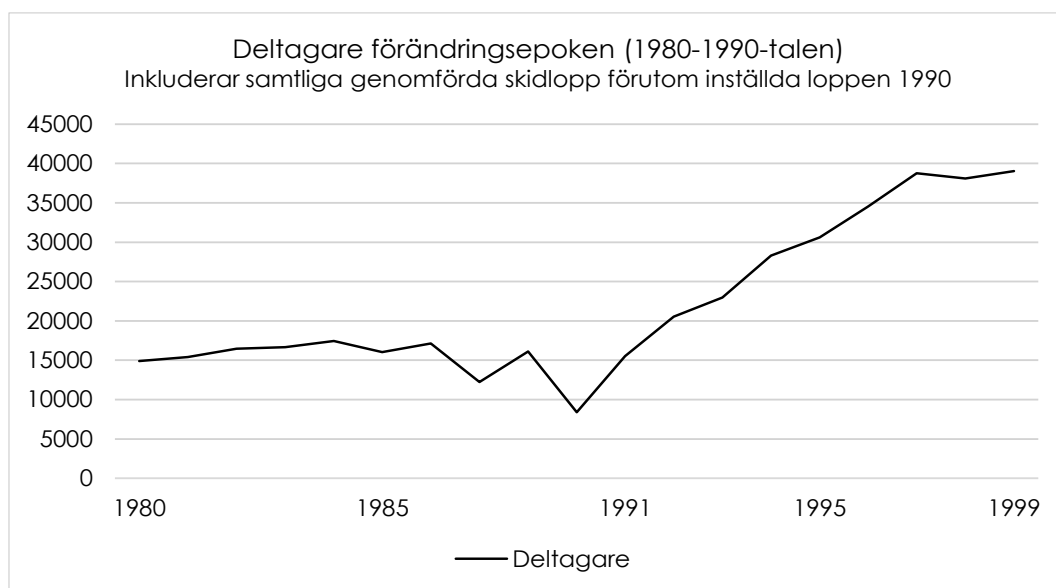
Efter en stark expansion av deltagarantalet, där bland annat två nya tävlingar infördes, hade Vasaloppets organisation i slutet av 1980-talet en uppfattning om att det inte kunde växa mer. Snöfattiga vintrar som kulminerade med det inställda loppet 1990 innebar att arrangemanget då var i farozonen. Ytterligare ett inställt lopp skulle vara svårt att klara ekonomiskt och anseendemässigt. Några av de initiativ som då togs har beskrivits ovan (naturreservat, investeringar i infrastruktur, snö tillverkning, införande av nya teknologier till exempel för tidtagning, etc.).

Ett annat initiativ som togs var ett intensivt arbete med att kommersialisera Vasaloppet och därigenom långsiktigt försöka säkra dess framtid. Detta inkluderade de initiativ som berördes ovan. Men framför allt togs viktiga initiativ till att öka antalet deltagare och därmed intäkterna. Detta var en särskilt utmanande uppgift då Vasaloppet brottades med en dålig ekonomi och det fanns därmed, enligt Budh, till en början inte finansiella medel till särskilt

mycket marknadsföringsaktiviteter. Men arbetet med att säkra finansiella medel hade startat redan tidigare med ett begränsat antal sponsorer med ett fragmenterat arbetssätt. Sponsorer kom nu att få en mycket framträdande roll i förändringsarbetet.

Att snöbristen och som en följd därav undermåliga skidspår påverkade deltagarantalet framgår tydligt vid 1989-års Vasalopp där antalet deltagare endast var drygt 8 500. Mellan åren 1991 och 1999 kom deltagarantalet att öka med över 150 procent och skidloppen attraherade då sammanlagt över 39 000 deltagare.

Figur 10: Deltagare förändringsepoken (1980-1990-talen)⁸⁰



I figur 10 visas utvecklingen av antalet deltagare år för år under 1980-1990-talen. Det är tydligt att 1989 markerar en viktig brytpunkt. De tio följande åren har alla inneburit en betydande ökning från föregående till efterföljande år. Enligt företrädare för vasaloppsorganisationen har arbetet med sponsorer

⁸⁰ Uppgifterna om deltagarantal är hämtade från Hasselberg (1994) samt www.vasaloppet.se

varit en mycket viktig bakomliggande faktor till denna utveckling. I de följande avsnitten kommer det arbetet att ges ett betydande utrymme.

6.4.5.1. Från ekonomisk kris till guldkantade miljonavtal

Den svåra ekonomiska situation som Vasaloppet befann sig i krävde betydande finansiella medel och den enda möjligheten man såg var att anskaffa merparten av dessa via sponsorer. Med de redan befintliga sponsorerna, som IBM och Ekströms, fanns inga andra avtal som kunde generera ökade intäkter. Det fanns dock fyra lokala företag som via annat stöd hade en stark ställning som sponsorer. Det var FM Mattsson, Mora Armatur, Wibe och Normark, vilka hade en påtaglig närvaro i Vasaloppet. De hade en viss särställning med anledning av att de var lokala företag och dels då relationen till dessa företag gick långt tillbaka i tiden. Det var företag som decennier tillbaka tillhandahållit personal, maskiner, etc. för att hjälpa Vasaloppsorganisationen. Snöbristen vid 1992-års Vasalopp krävde en massiv arbetsinsats för att köra ut snö till det krympande spåret. De lokala sponsorerna kommanderade då, som redan nämnts, ut sina anställda för att hjälpa Vasaloppsorganisationen (Engman, 1992, 29 februari).

En viktig sponsorhändelse i det nya skedet av Vasaloppets historia var att Procordia (tidigare Svenska Statsföretag) 1987 kom att gå in som huvudsponsor för alla tävlingar. Procordias närvaro kom att märkas tydligt och de lokala företagen fick mindre exponering och även minskat utrymme som sponsorer generellt sett, till exempel i aktiviteter av olika slag. Vasaloppet hade, enligt Löfgren, inget annat alternativ då de inte kunde öka intäkterna från de lokala företagen. ”De kunde inte betala den prislapp som till exempel Procordia var beredd att betala” (K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008). Avtalet med Procordia omfattade beloppsmässigt, i slutet av 1980-talet, cirka fem miljoner kronor per år. Sammanlagt kom sponsorintäkterna via de tidigt vidtagna åtgärderna att öka till ungefär sex-sju miljoner kronor per år.

Denna kommersialisering medförde att Vasaloppet kom att ändra hela sponsorstrukturen, vilket var svårt, framför allt när det gällde de lokala företagen. Att få de lokala företagen att ta ett steg tillbaka var en smärtsam process men till slut enades man med dem om att de företagen skulle sponsra

Öppet spår. De lokala sponsorernas avtal har, enligt Budh och Löfgren, sedan dess trots omallokering till Öppet spår ändå inte motsvarat ett marknadsvärde. Budh kallar det som en form av omvänd sponsring, där Vasaloppet har ansett sig ha råd med att ge tillbaka till de företag som under decennier ställt upp för dem (M. Budh, personlig kommunikation, 11 oktober 2006; K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008). För Vasaloppet bedömdes det inom organisationen att detta, i det rådande ekonomiska läget, var en överlevnadsfråga att göra dessa förändringar. Vidare bidrog visionen om att tävlingen skulle bli större till denna nödvändighet – och för detta krävdes det kapital.

6.4.5.2. Inflytelserika tidiga sponsorer

Två företag som under många efterföljande år var betydelsefulla sponsorer till Vasaloppet var Procordia och Volvo, där de sponsringsansvariga vid båda företagen dessutom utgjordes av samma personer.

En av de ansvariga var Lollo Berglund⁸¹. Han kom i kontakt med Vasaloppet i början av 1980-talet då han arbetade vid bryggeriföretaget Pripps. Vid denna tidpunkt hade Pripps en relativt ny produkt på marknaden; en sportdryck där målgruppen framför allt var idrottsutövare. Berglund vände sig då till Vasaloppet. Ett sponsorsamarbete inleddes och sportdrycken serverades vid varje kontroll. Några år senare såldes Pripps till Procordia AB och Berglund kom i fortsättningen arbeta vid detta företag. Procordia bildades 1985 efter en ombildning av den tidigare statliga koncernen Statsföretag AB, vars syfte var att förvalta företag som staten var ägare till. Målet för Procordia angavs vara att under krav på lönsamhet öka den statliga företagssektorns effektivitet och konkurrenskraft och därmed dess expansionsförmåga (Prop. 1986/87:126). Procordias verksamhet koncentrerades framför allt till livsmedel och läkemedel genom en fusion med läkemedelsföretaget Pharmacia och livsmedelsföretaget Provendör. Ekströms kom under 1970-talet att ingå i Statsföretag AB, vilket sedermera ombildades till Procordia AB. Procordia Food bildades vid årsskiftet 1984-1985 och blev då

⁸¹ Informationen om både Procordias och Volvos samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Lollo Berglund, sponsringsansvarig Procordia, PR-chef Volvo, 11 april 2008. Dessutom har en stor del företagsrelaterat material, i form av sponsoravtal och informationsmaterial använts.

moderbolag till Procordias livsmedelsföretag, där bland annat Ekströms ingick (Prop. 1986/87:126). Efter en börsintroduktion var de största ägarna i Procordia Volvo och svenska staten. Procordia förvärvade 1993 Swedish Match AB (som är verksam inom områdena tobaksvaror samt tändstickor och tändare). Procordia delades under 1993 upp i två separata bolag; Pharmacia och Branded Consumer Products där det sistnämnda bolaget sedermera kom återta namnet Procordia Food AB.

Verkställande direktör för Procordia, på uppdrag av regeringen, var Sören Gyll. Efter privatiseringen av Procordia blev Gyll verkställande direktör och koncernchef i AB Volvo fram till 1997. Den ovan omnämnde Lollo Berglund kom att lära känna Gyll under tidigt 1980-tal och arbetade nära honom både i Procordia och sedermera Volvo, där Berglund var PR-chef i Norden. Under åren vid Pripps, Procordia och avslutningsvis Volvo var Berglund en av de ansvariga för företagets sponsringssatsningar och kom under alla år i sina skilda roller att vara en nära samarbetspartner till Vasaloppet.

6.4.5.3. Procordias sponsring av Vasaloppet

Procordias uppdrag var att avveckla icke lönsamma bolag och avyttra de lönsamma, vilket skedde och det hela avslutades med att det ursprungliga bolaget Procordia upphörde. Ett problem inom Procordia var att bolagen var verksamma inom vitt skilda verksamheter. Där fanns till exempel tobaksbolag, livsmedelsbolag och läkemedelsbolag. Enligt Berglund var det svårt att få cheferna för ett renodlat tobaksbolag som House of Blends (lika varumärken för tobak) att samarbeta med cheferna för ett företag som sålde läkemedel. Samtidigt var tobaksbolaget ett företag inom företagsgruppen som genererade en hög avkastning. Gyll ville få cheferna för alla Procordias bolag att samarbeta bättre och då Gyll själv var intresserad av längdskidåkning kom han att påtagligt stödja en sponsring av Vasaloppet. (Både Berglund och Gyll hade även stugor i Sälenfjällen och var intresserade av vintersport.) Enligt Berglund var sponsorsarrangemanget mycket framgångsrikt. ”Syftet med vår sponsring var att ena alla företag och det var väldigt framgångsrikt”. Tanken var att få varje företagsledare att inse att det inte behövde vara konflikter mellan bolagen. Genom sponsringen av Vasaloppet kunde man ordna mötesplatser som samlade medarbetare från koncernens skilda bolag, vilket

dessutom skedde i en annorlunda och neutral miljö. Det var, som Berglund betonade, inte det sedvanliga konferensrummet där alla bar kostym. Procordia gick in som sponsor 1988 för alla tävlingar (Vasaloppet, Öppet spår och Tjejvasan) och utgjorde tillsammans med de lokala företagen och IBM (som leverantör av systemet för resultatrapportering), hela den då rådande sponsorstrukturen.⁸²

Procordia genomförde många aktiviteter i samarbete med Vasaloppet. Bland annat skapades den egna tävlingen Procordialoppet. Då de flesta av företagets chefer var i åldern 35-45 år valde Procordia att satsa på att få hela familjen engagerad och tanken var att visa att företaget brydde sig om sina anställda och deras familjer. Detta innebar många aktiviteter för barnen och hela familjen. Totalt rörde det sig varje år om cirka 300 personer från Procordia som medverkade i samband med Vasaloppet och de flesta inkvarterades på Högfjällshotellet i Sälen och kringliggande hotell. För att göra sponsrings-satsningen mer händelserik för alla inblandade valde företaget även att varje år bjuda in arméchefen. En av anledningarna var att det svenska försvaret hade resurser som var intressanta för Procordias deltagare att få tillgång till, som till exempel helikoptrar och andra arméfordon för mer nöjesrelaterade utflykter.

Berglund anser att Procordia påverkade Vasaloppet genom att driva på förändringar. Exempelvis tog Procordia fram en manual för hur exponeringen skulle se ut längs med Vasaloppsspåret – något som underlättade för den personal som satte upp skyltar och banderoller. Detta var en viktig åtgärd, enligt Berglund, för att säkerställa maximal exponering. Vidare påverkade man ledningen för Vasaloppet till att skapa fler aktiviteter kring själva Vasaloppet och försöka utveckla flera skidlopp. Berglund såg även till att det skapades ett marknadsråd där sponsorerna ingick. Marknadsrådet, där Budh kom att ha en central roll, syftade till att sponsorerna och ledningen för Vasaloppet skulle kunna utveckla samarbetet. Procordia ställde även upp med extra resurser om det behövdes. När Vasaloppet i samband med det inställda

⁸² För att öka förståelsen för storleken på Procordias sponsringsavtal kan det sättas i relation till Vasaloppets omsättning. År 1992 var omsättningen cirka 17 miljoner kronor (Hammar i Bohlin, 1993) varav cirka 7 miljoner kom från sponsringsavtal, vilket ungefär motsvarar 40 procent. Motsvarande procentuella sponsringsandel i förhållande till omsättningen för år 2010 var cirka 30 procent. Dock kan detta diskuteras då värdet av vissa sponsringstjänster överstiger vad som är reglerat i avtal.

loppet 1990 gjorde en förlust på cirka en och en halv miljon kronor täckte Procordia denna förlust. Detta skedde utanför avtalet och ingen part talade heller offentligt om det. Från Procordias håll valde man att ställa upp på Vasaloppet och man ansåg det vara värt att satsa dessa tillkommande medel.

När Procordia 1993 delades och slutligen fusionerades med andra företag avslutades även avtalet med Vasaloppet. Detta innebar att Vasaloppets sponsorstruktur fick lov att förändras då man inte kunde erhålla en ny sponsor som var beredda att gå in i ett lika omfattande avtal som ensam huvudsponsor (K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008). Vid detta tillfälle hade Budh tillträtt som verkställande direktör och ansvarade för sponsringsavtalen.

6.4.5.4. Volvos sponsring av Vasaloppet

Procordias verkställande direktör, Sören Gyll, kom under 1992 att tillträda som verkställande direktör för Volvo. I samband med att Procordia avvecklades 1993 gick, som antytts ovan, även Berglund vidare till Volvo. Sponsringen av Vasaloppet kom därmed att fortsätta. Volvokoncernen var vid denna tidpunkt ett svenskägt bolag och tillverkare av bland annat personbilar och lastvagnar (lastbilar, bussar, etc.). Volvo var sponsor till Vasaloppet under totalt sex år, varav tre år som huvudsponsor och under de avslutande tre åren som leverantör av bilar för Vasaloppets verksamhet. Det fanns, enligt Berglund, ingen särskild anledning till att man slutade, förutom synen att de inte ville hålla på för länge med en viss satsning, då det fanns en risk i att det bara går på rutin. Försäljningen av Volvo personvagnar 1999 till Ford Motor Company och Gylls avgång bidrog dock till att samarbetet avslutades.

Under de tre första åren som huvudsponsor genomförde Volvo sin satsning med ungefär samma upplägg som i Procordia. Anledningen var densamma. Volvo bestod inte av lika många olika bolag, däremot av ett antal olika affärsområden. Tanken var att förbättra samarbetet mellan cheferna. Berglund poängterar att det vid denna tidpunkt fanns ett arv inom Volvo med exklusiva middagar för personer i ledande position, etc. och Gyll önskade bryta detta genom sponsringen av Vasaloppet. När cheferna med familjer befann sig i Sälen och Mora var det inte frågan om överdådiga middagar

utan skidåkning och familjeaktiviteter, något som mottogs positivt av de anställda. Hela företagsledningen för Volvo befann sig även på plats och all personal bar enhetliga skidkläder.

Vad gäller samarbetet med Vasaloppet hade Volvo, enligt Berglund, ett stort engagemang och försökte på olika sätt att medverka i Vasaloppets förändringsprocess. Berglund ger exempel på hur man från Volvo var med i arbetet med att ta fram en ny logotyp för Vasaloppet (samma logotyp som används idag). Volvo hade även varit en av huvudsponsorerna vid de olympiska vinterspelen i Lillehammer 1994 och hade med sig många erfarenheter därifrån, exempelvis vad gällde funktionärernas klädsel. Volvos sponsorsansvariga uppfattade det som ett problem med att funktionärerna i Vasaloppet inte bar enhetlig klädsel, något som var vanligt vid andra stora evenemang. Detta resulterade i att Volvo köpte kläder med Vasaloppets logotyp till alla funktionärer. Denna åtgärd låg helt utanför sponsoravtalet och det rörde sig då om cirka 3 000 tröjor, jackor och byxor. För att hjälpa Vasaloppet att öka medieexponeringen aktiverade Volvo också de individuella sponsringsavtal som företaget hade med flera elitskidåkare. De kunde bland annat påverka dessa att ställa upp och tävla i Vasaloppet vilket höjde loppets status.

Volvo hade även kontakter med media som man kunde dra nytta av. Exempelvis lyckades man intressera CNN att visa ett inslag från Vasaloppet, vilket, enligt Berglund, var värt mycket för båda parter. Både Berglund och Gyll hade många affärskontakter och tvekade aldrig att hjälpa Vasaloppet om det behövdes. I samband med bildandet av naturreservatet till exempel, förmedlades kontakt mellan Vasaloppets styrelse och Naturvårdsverket. Dessutom förmedlades kontakten till försäkringsbolaget Wasa⁸³ så att Vasaloppet skulle vara försäkrat om det skulle tvingas ställa in loppet igen. Samtliga dessa förhandlingar skedde dock utan Volvos inblandning.

Volvo var under de första åren huvudsponsor till Vasaloppet, men det fanns även andra sponsorer (till skillnad från när Procordia var sponsor då övriga sponsorer utgjordes av de lokala företagen och IBM). Volvo stod, trots allt, för en betydande del av Vasaloppets sponsorintäkter genom att de betalade 2,5 miljoner per år (Tidningarnas Telegrambyrå, 1995, 14 novem-

⁸³ Svenskt försäkringsbolag som 1998 fusionerades med Länsförsäkringar.

ber). Som sponsor samarbetade Volvo framför allt med en av de andra sponsorererna nämligen Ica. Sponsringsarbetet bidrog till att stärka relationen mellan dessa företag vilket i sin tur gav effekter på andra delar av deras verksamheter. Ica var under denna tid en viktig kund för Volvo då de köpte sina lastbilar från Volvo. Berglund förde diskussioner med Ica:s sponsringsansvarige om att Ica borde starta ett eget lopp, vilket så småningom skedde och kom att bli Kortvasan.

Berglund anser att det är många företag som glömmer bort att för all sponsring måste sponsorn vara beredd att gå in med minst mycket resurser som de direkta monetära medlen utgör. ”Köper du en skylt för 5 000 kronor måste du vara beredd att gå in med 10 000 till”. Detta kan vara i form av till exempel kund- eller personalvårdande insatser, annonsering eller andra marknadsföringsaktiviteter, allt beroende av målet med sponsringsinvesteringen. Sponsring ska, enligt Berglund, inte ses som en separat marknadsföringsinsats, utan måste kombineras med andra aktiviteter. Görs inte detta får sponsorn aldrig tillbaka investeringen. Enligt Berglund utgör i normalfallet ett företags sponsringsatsningar tre till fem procent av marknadsföringsbudgeten. Men i Volvos fall satsades upp till femton procent, då sponsring ansågs som en mycket bra metod för intern- och extern marknadsföring.

6.4.5.5. Gemensamt för båda bolagens sponsringsatsningar

Både Procordia och Volvo valde att använda evenemanget Vasaloppet för att skapa en gemenskap, det vill säga som en metod att stärka samverkan mellan sina chefer. Berglund anser att Vasaloppet är ett unikt evenemang. ”En aktivitet där man kan skapa en aktivitet av sällan skådat slag”. Båda företagen arbetade utifrån mottot att delaktigheten var det väsentliga, både mellan sponsorn och evenemanget och den personal som företaget hade på plats. Det gällde, enligt Berglund, att all personal från alla avdelningar kände en delaktighet och att de lärde sig att samarbeta, samtidigt som de fick vara med om något roligt som skiljde sig från det traditionella arbetet. ”Man kan inte bara åka och titta på en skylt, det ger ingenting”. Båda företagen använde liknelser från Vasaloppet i kommunikationen med de anställda, exempelvis i teman om det gemensamma målet som symboliserade tusentals människor mot samma mål. Volvo uppmuntrade även personalens friskvårdsaktiviteter

under mottot ”Träna för Vasaloppet”, vilket resulterade i att cirka 1 000 Volvoanställda deltog i Vasaloppet.

Som sponsor eftersträvade både Pripps, Procordia och Volvo högsta möjliga exponering, även om det inte var ett primärt syfte med sponsringen. Både Volvo och Procordia köpte cirka två kilometer exponeringsyta längs loppet. Berglund poängterar att det måste finnas en plan för hur exponeringen ska se ut och att det inte får bli för mycket. Både Procordia och Volvo var under de mest intensiva skedena ensamma som huvudsponsorer för Vasaloppet och denna exklusivitet uppfattade de som viktig. I arbetet som sponsor fokuserade företagen även på att skapa en bra avslutningsceremoni, exempelvis en middag, för den egna aktiviteten. Det var något deltagarna uppskattade mycket och det förhöjde den totala upplevelsen. Dessutom dokumenterades den egna aktiviteten i form av en bok med bilder och text som alla företagets deltagare fick.

Vad gäller samarbetet med Vasaloppet anser Berglund att både Budh och von Holst tidigt förstod vilken utvecklingspotential det fanns i Vasaloppet och att det fanns en möjlighet att utveckla loppet till det evenemang det numera kommit att bli. Det fanns samtidigt en öppenhet och mottaglighet för synpunkter. Berglund betonar dock att det var viktigt att inte försöka styra för mycket som sponsor, vilket inget av företagen heller önskade. Men exempelvis Gyll hade ett brinnande intresse för skidåkning i allmänhet och Vasaloppet i synnerhet och då fanns det också ett intresse i att hjälpa organisationen.

6.4.5.6. Vasaloppets perspektiv på samarbetet med Procordia och Volvo

Förutom finansiella medel från Procordia bestod utbytet för Vasaloppet av att personalen i organisationen Vasaloppet lärde mycket av personalen från Procordia, till exempel hur ett företag ser på affärsnyttan av olika åtgärder, hur de förhandlar, och så vidare. Det var en kunskap som sedan kunde överföras till andra affärsuppgörelser.

I samarbete med Procordia förändrades exempelvis hur målgången skulle hanteras för att ge maximal medieexponering och bättre hantering av åkare. Vasaloppet började också arbeta med tydligt informationsmaterial och en enhetlig exponering avseende skyltar och banderoller. Dessutom lärde man sig

mer om media och att dra nytta av journalister och få dem mer benägna att skriva om Vasaloppet. ”Enkla grejer som ändå har stor betydelse” (K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008). I Procordia och i ett senare skede i Volvo fanns det en liten grupp med människor som kontinuerligt hade kontakt med Vasaloppet, däribland Sören Gyll. Löfgren säger att: ”Gyll hade en stark känsla för den kraft som fanns i Vasaloppet”. När samarbetet med Volvo förlängdes kommenterade Budh vikten av svenska sponsorer. ”Vi vill visa vårt ursprung. Vår historia är trots allt styrkan inför framtiden. Vasaloppet är en mix av idrott, kultur och historia ...” (Svenska Dagbladet, 1996, 26 februari).

Procordia och Volvos samarbete med Vasaloppet lever starkt kvar som en levande historik inom Vasaloppet och det har haft en stor betydelse för Vasaloppets fortsatta sponsringsarbete. Inte minst viktigt var att Vasaloppets organisationen lärde sig betydelsen av att samarbeta med andra framgångsrika varumärken och hur man därigenom kan öka värdet av det egna varumärket (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007; H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007, R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007; K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008). Samarbetet kom för Vasaloppet att innebära en kraftigt förbättrad kunskap kring marknadsföringsfrågor, vilket kom att påverka den fortsatta kommersialiseringsprocessen. År 1999 kom cirka 10 miljoner av den totala omsättningens 35 miljoner från sponsorer (Niklasson, 1999, 6 mars). När sponsoravtalet med Volvo upphörde medförde det att sponsorintäkterna minskade och det kom att dröja några år innan man återigen kom upp i samma nivåer (Kvärre, 2004, 6 mars).

6.4.6. Från en skidtävling till ett evenemang

Budh och Hammar hade en tydlig rollfördelning där Budh kom att främst ansvara för det affärsmässiga i Vasaloppet och Hammar för själva skidtävlingen och mediekontakter. ”Vi kompletterade varandra unikt, två kuggar som funkade jättebra” (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 december 2008). Enligt Löfgren var bildandet av Vasaloppet Marknads AB oerhört viktigt för att hålla ihop allt det kommersiella och fokus kom bland annat i och med detta att gradvis skifta från en skidtävling till ett evenemang. ”Mycket

handlade tidigare om att genomföra arrangemanget” (K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008). Tillsammans med Monika Eriksson, Kent Löfgren (inhyrd konsult) och Ingemar Kyhlberg (f.d. anställd i Vasaloppet och f.d. styrelseledamot Vasaloppet Marknads AB) började Vasaloppet bygga upp den nya organisationen. Styrelseordförande för aktiebolaget, Sven von Holst, har enligt Löfgren under alla år varit mycket viktig för den affärsmässiga delen av Vasaloppet och han har borgat för en stark kontinuitet.

När Budh tillträtt satte han tidigt upp nya mål och var, enligt de flesta av respondenterna, en väldigt drivande ledare för hela organisationen. Ett av målen var, som nämnts, att öka antalet deltagare, vilket enligt många då sågs som en omöjlighet. Det långsiktiga målet var 50 000 deltagare, med delmål i intervallen 5 000 deltagare. Detta möttes i vida kretsar av stor skepsis. Vid den tidpunkten var ett tak för alla tre loppen vid ungefär 23 000 deltagare (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007; S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007). Det har, enligt Hållmarker (personlig kommunikation, 25 mars 2008), funnits ett visst motstånd till förändringar. Hållmarker understryker att för Vasaloppsledningen har det varit av vikt att noggrant värdera i vilken takt förändringar ska ske. Detta för att klara balansen mellan den folkliga förankringen och engagemanget och nya tiders tankar kring evenemang och kundupplevelser. Budh säger själv att han fokuserade mycket på produktutveckling, det vill säga utveckling av nya lopp och att vidareutveckla och förbättra redan befintliga lopp. Att benämna loppen för produkter och åkarna för kunder var en del i kommersialiseringsarbetet. Just denna benämning möttes till en början av förvåning och det tog lång tid innan alla hade accepterat detta. Budh ansåg dock att det var viktigt för Vasaloppet att ”Inte stelna i sina konservativa former” (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007).

Vasaloppet började även analysera de egna kärnvärdena i varumärket. Eftersom tradition är centralt för detta evenemang valde man i sin externa kommunikation att allt mer lyfta fram kranskullan, kransmasen och måldevisen. Kranskullan skulle inte bara synas den första söndagen i mars när hon mottog segraren utan även i en rad andra sammanhang.

Organisationen satte med början under denna tid upp långsiktiga mål och började på ett strukturerat sätt forma och arbeta med strategier för att nå dessa. Detta resulterade i många omfattande och strategiska kampanjer. Ett

av dessa långsiktiga projekt var ”Sätta kunden i centrum”, där målet var att få människor att tänka vinter och skidåkning. ”Bärande idén var att där kunden finns, där ska Vasaloppet finnas” (I. Kyhlberg, personlig kommunikation, 25 mars 2008). Många människor lever med Vasaloppet året runt i och med träning, inköp av utrustning, etc. och dessa människor ville man hela tiden kunna kommunicera med. Detta skulle ske samtidigt som Vasaloppet behövde identifiera nya målgrupper för att kunna öka deltagarantalet. ”Vi måste inse att vi inte får åkarna gratis, säger Mats Budh. De måste vinnas varje år” (Karlgrén, 1994, s. 28).

Enligt Kyhlberg gjordes till en början försök med annonsering, men man insåg snabbt att det inte var den rätta vägen för att kommunicera med nuvarande och potentiella åkare. Däremot fann man att det fanns ett värde i att vända sig direkt till sporthandlare runt om i Sverige. De träffade kunder som var intresserade av skidåkning. Samtidigt var det en viktig fråga för Vasaloppet att så många som möjligt kom till tävlingen med rätt utrustning. Det skulle innebära att färre bröt loppet och en minskad kostnad för att ta hand om dessa med transporter, etc.

Samarbetet med sporthandlare kom sedermera att utvecklas till att vissa butiker under 1990-talet fick en utnämning som Officiella Vasaloppsbutiker. Det var helt enkelt butiker som var särskilt skickliga på längdskidåkning som blev ambassadörer för Vasaloppet. Det innebar samtidigt att Vasaloppet fick exponera det egna varumärket i butikerna. Det fanns dock ingen lösning mellan butikerna och sponsorerna. Även om en viss butikskedja var en viktig sponsor till Vasaloppet kunde vilken sportbutik som helst bli en officiell Vasaloppsbutik, så länge de var skickliga på längdskidåkning (M. Budh, personlig kommunikation, 5 november 2007). Under 2000-talet kom detta att utvecklas till att anläggningar som har en medveten satsning mot längdskidåkning och inledde ett samarbete med Vasaloppet kunde utnämnas till Officiella Vasaloppscenter⁸⁴.

En annan kommunikationskanal var direktkontakter till företag och då inte i syfte att få dessa att sponsra Vasaloppet, utan att få de anställda att åka något av loppet. Det hela utvecklades under 1990-talets senare hälft till så

⁸⁴ År 2014 fanns det 40 Officiella Vasaloppsbutiker och 16 Officiella Vasaloppscenter (www.vasaloppet.se).

kallade Vasaloppstourer, en idé som en av de tidigare sponsorerna, skidtilverkaren Atomic, tillsammans med Vasaloppet fört fram. På dessa tourer besöktes företag och Vasaloppets representanter berättade om Vasaloppet och skidåkning. Aktiva sponsorer, som Volvo, bjöds in för att medverka i träffarna. Bland annat arrangerades flera tourer bland Volvos återförsäljare i Sverige. I samband med dessa tourer genomfördes en rad olika arrangemang, som tävlingar på rullskidor, etc. (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007; I. Kyhlberg, personlig kommunikation, 25 mars 2008).

Förutom att besöka företag genomfördes flera olika satsningar för att visa upp Vasaloppet. Ett exempel är när Vasaloppet tog två stora långtradare med snö och åkte till Malmö (där det vid denna tidpunkt inte fanns någon snö) och organiserade ett Barnens Vasalopp mitt inne i staden. Sedan fortsatte det med liknande aktiviteter över hela landet och även i Norge (I. Kyhlberg, personlig kommunikation, 25 mars 2008).

Som en del i kommersialiseringen började även Vasaloppet att sponsra och samarbeta med andra föreningar. Under en period var Vasaloppet en av huvudsponsorerna till SAIK bandy i Sandviken. En av Vasaloppets sponsorer, Ica, hade tillsammans med Vasaloppet kommit på idén att en förening skulle sponsra en annan förening. Att välja SAIK bandy som föremål för sponsringen var förvånande. Varför inte välja ett lag från Dalarna? Anledningen var att ett sådant val inte skulle ha väckt lika mycket uppmärksamhet (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007). Vasaloppet arrangerade även en travdag på Solvalla med middag, kranskulla, rullskidor, etc. och lyckades till och med få vissa av travkuskarna att åka Öppet spår, vilket också skapade medieexponering. Vasaloppet fick även exponering i Travronden (Sveriges största travtidning). Hammar understryker att det varit viktigt för Vasaloppet att sprida ett budskap bland allmänheten och inte bara bland redan frälsta skidåkare. ”Det är där vi ska vara. Vi måste vara i samhället och inte med hjärntvättade klubbar” (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007).

Tillsammans med SJ infördes i slutet av 1990-talet ett arrangemang med bokade tåg till Vasaloppet. Den första satsningen gjordes i samband med Tjejvasan och därefter till Kortvasan. Tågen avgick från Malmö via Göteborg, Stockholm och slutligen till Mora. En godsvagn inreddes med valla-verkstad där resenärerna kunde lämna in sina skidor för vallning. Samarbetet

med SJ har fortsatt med tåg både till Stafettvasan och Vasaloppet. Detta arrangemang har också fört det goda med sig att det reducerat problemen med parkering och den allmänna trafiksituationen i trakterna kring Mora.

Media har alltid varit en viktig kanal för Vasaloppet och under tidigt 1990-tal sattes ett mål att man i svensk press skulle ha minst en redaktionell text om Vasaloppet i veckan. Hammar är den som redan från början hade ansvaret för mediekontakter och en del i rollfördelningen mellan honom och Budh var att Hammar alltid stod för det positiva och roliga med Vasaloppet. Han framträdde aldrig i media när det gällde den affärsmässiga delen utan det ansvarade Budh för (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007; R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007).

Under 1990- och 2000-talet tillkom många nya lopp och Vasaloppet förlängdes, som beskrivits i inledningen till detta kapitel, till en Vasaloppsvecka. Flera olika tävlingar testades och vissa fungerade medan andra lades ner. Ett exempel på ett nedlagt lopp var Studentvasan, som var en stafettävling för studenter vid landets universitet och högskolor. Det blev ingen framgång. Tävlingen gjordes istället om till Stafettvasan (I. Kyhlberg, personlig kommunikation, 25 mars 2008).

Budh introducerade även att Vasaloppet kontinuerligt genomförde många kundundersökningar för att få svar på vad deltagarna ansåg om de olika lopp. Detta i kombination med analyser av deltagarna i varje lopp har givit arrangörerna tillgång till mycket information om åkarna (exempelvis deras hemort, inkomst, antal personer i hushållet, färd sätt till Mora, eventuella övernattningar på orten, etc.). I arbetet med det egna varumärket har man bland annat arbetat med att ta fram kärnvärdena i Vasaloppet, vilket resulterat i att man kunnat identifiera ett antal viktiga begrepp som förknippas med de olika lopp. Såväl deltagare som icke deltagare i Vasaloppen har tillfrågats. (Till exempel att Vasaloppet förknippas med äventyr, utmaning, tradition, etc.) (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007; M. Eriksson, personlig kommunikation, 18 december 2007; Vasaloppet Marknadsplan, 2007). Denna samlade information om åkarna som man nu har tillgång till förmedlas exempelvis till de anställda och kan bland annat användas i dialogen med sponsorerna.

Vasaloppet koncentrerade resurserna på att utveckla själva Vasaloppet och en rad nya tävlingar. Det rörde sig om allt från spårdragning, snösäkring,

kontroller, etc. till att utveckla nya tävlingar för nya målgrupper. En stark produkt attraherar, enligt Löfgren (personlig kommunikation, 20 maj 2008), även starka sponsorer. Under Budhs ledning var en strategiskt viktig fråga att samarbeta med företag som hade framgångsrika varumärken. Ända sedan 1990-talet har Vasaloppets varumärke blivit allt starkare och Budh benämner det som ett ”superbrand”⁸⁵. Enligt Vasaloppets före detta tävlingsledare och styrelseledamot Eriksson var detta ”... frukten av ett mycket bra marknadsföringsarbete” (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Hållmarker (personlig kommunikation, 25 mars 2008) påpekar att det inte går att bortse från media, men säger att ”... hade vi inte jobbat bra hade inte media skrivit om det”. Vasaloppsorganisationen är med andra ord mycket medveten om riskerna med att förknippas med mindre starka eller negativt laddade varumärken.

Att förändra Vasaloppet från en skidtävling till ett evenemang, med en rad olika skidlopp har, enligt Budh, inte varit en enkel process. Det har hela tiden varit en balansgång mellan den ideella och professionella organisationen. Just vikten av att behålla förankringen i det ideella framgår även av den tidningsintervju som gjordes med Budh något år efter att han tillträtt som verkställande direktör. ”Vi måste till varje pris behålla förankringen [...]. Vi får inte bli alltför smarta, inte allt för kommersiella” (Karlgrén, 1994, s. 29). De ideella krafterna i form av funktionärer har man alltid försökt att vara lyhörd mot. Det har funnits tider då det varit ett stort motstånd att ytterligare kommersialisera Vasaloppet, till exempel när det gäller sponsorer, men även prispengar, etc. Övergången till att fokusera på varumärket, produkten, kunderna, etc. har därför inte alltid mottagits positivt. Det har skapat många spänningar framförallt i förhållande till de lokala föreningarna och de ideellt arbetande funktionärerna. Under 2000-talet tycks dock denna bild ha förändrats och att det tycks ha uppstått en acceptans av uppfattningen att det är viktigt även för en idrottsförening att kunna göra bra affärer och att kommersialisera verksamheten (M. Budh, personlig kommunikation, 5 november 2007; U. Hållmarker, personlig kommunikation, 25 mars 2008). Vasaloppets arbete har även givit ett kraftigt utslag på antalet deltagare. År 1992 var det

⁸⁵ År 2004 etablerades Superbrands Sverige som är ett oberoende företag vilka årligen ger ut publikationer, bland annat i form av böcker, om framgångsrika varumärken och företagen bakom dessa. Vasaloppet klassificerades år 2004 som ett superbrand (Rydén, 2004).

maximala deltagarantalet 23 000 personer. Till år 2000 var målet att nå 35 000 deltagare, men det kom i själva verket 41 000 deltagare och vid slutet av 2000-talet hade Vasaloppet förvandlats till ett skideevenemang som lockade cirka 50 000 deltagare.

6.4.7. En kommersiell och ideell logik med en semi-professionaliserad verksamhet – En kommentar med utgångspunkt i institutionell teori

Några få år under 1980-talet kom att spela en avgörande roll för Vasaloppets framtid. Det är tydligt att en kommersiell och professionell logik etableras under denna tid. Detta sker framför allt i samspel med och under påverkan av några centrala samarbetspartners. Procordias engagemang som sponsor kom att innebära stora förändringar, vilket framför allt tog formen av en allt mer tilltagande kommersialisering. Vasaloppsorganisationens medarbetare kom att lära sig mycket av personalen från Procordia. Det handlade främst om hur de kommersiella värdena inbyggda i Vasaloppets produkter och varumärke skulle kunna utvecklas och exploateras. Detta resulterade i allt från idéer om nya skidlopp, till att lyfta fram traditionen som omgärdade Vasaloppet i kommunikationen.

Det fanns under denna tid även en tidsanda präglad av nyliberala tankar som bland annat medförde en överföring av idéer och koncept från privat till offentlig sektor (jämför beskrivningen av denna utveckling i kapitel 2). Förbättrings- och effektiviseringskrav riktades i allt större utsträckning mot andra typer av organisationer. En bärande tanke i den institutionella teorin är att en organisations omgivning påverkar dess struktur och handling och att utvecklingen inom enskilda organisationer därmed har en koppling till övergripande samhällliga processer och skeenden. Det är sannolikt inte någon överdrift att påstå att motsvarande utveckling som skedde under den just beskrivna tidsepoken, sannolikt inte skulle ha funnit tillräcklig samhälllig acceptans och skulle ha mött mer motstånd i organisationen, om den ägt rum ett eller ett par decennier tidigare.

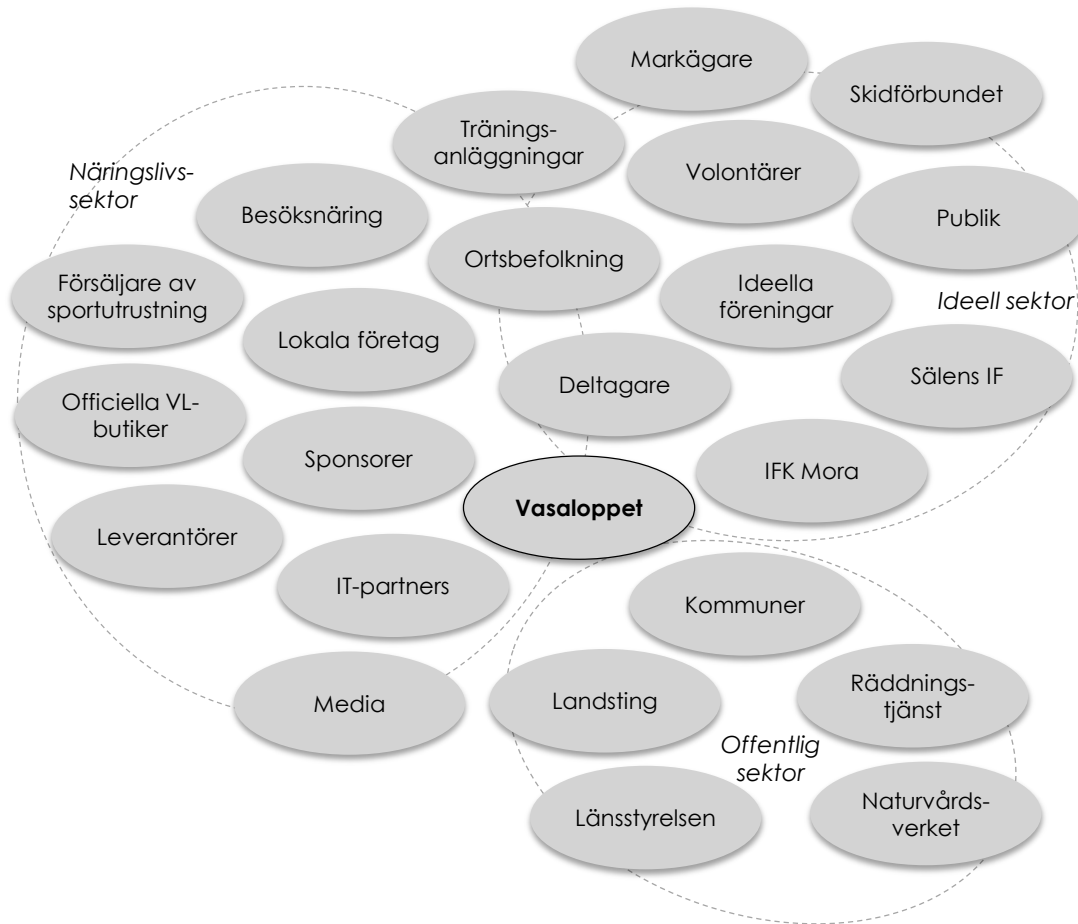
Organisationer, närmare bestämt individer och grupper av individer i dessa organisationer, är alltid mer eller mindre benägna att förändras. Men

det krävs något eller någon som initierar en sådan förändring. Förändringsprocesser generellt och således även inom Vasaloppet genomförs dock inte i ett vakuum. Händelser i omvärlden, olika individer, andra organisationer, kunder i form av deltagare, ett missnöje med nuvarande situation och så vidare är faktorer som kan initiera och förstärka förändringsprocesser.

Den kommersialiseringsprocess i Vasaloppsorganisationen som delvis hade inletts under motionssvågen, kom under 1980-talets senare hälft att intensifieras. I jämförelse med andra ideella organisationer i Sverige, var Vasaloppet tidiga med att påbörja en kraftfull kommersialiserings- och professionaliseringsprocess. Bristen på ekonomiska resurser och ett reellt hot om nedläggning av hela verksamheten i samband med det inställda Vasaloppet kom att påskynda dessa processer. Det var en intensiv förändringsfas där många nya verksamhetsidéer prövades, även om inte alla realiserades. Exempelvis fanns det under 1990-talets senare hälft planer på en börsintroduktion. Det förefaller inte ha varit allt för långtgående planer, men Budh avslöjade planerna för media. ”Vasaloppet har vuxit så kraftigt under 1990-talet – både vad gäller ekonomi och antal deltagare – att ledningen börjat fundera på att söka notering på Stockholms fondbörs” (Svenska Dagbladet, 1996, 1 mars). Planerna lades på hyllan redan samma år med hänvisning till att sponsoringtäkterna ökade och att verksamheten genererade högre överskott än förväntat (omsättningen för Vasaloppet var vid denna tidpunkt strax över 32 miljoner kronor, med en vinst på cirka 8 miljoner). Budh uttalade vid denna tidpunkt att en börsintroduktion inte var aktuellt inom en överskådlig framtid (Johansson, 1997, 12 januari).

Kommersialiseringsprocessen kom även att leda till förändringar i Vasaloppets organisationsstruktur och även med avseende på externa intressenter. Detta illustreras i figur 11.

Figur 11: Intressentmodell över Vasaloppet, förändringsepoken (1980-1990-talen)



Skiljelinjen mellan en professionell och kommersiell logik är tunn i den mening att det är processer som påverkas av varandra. En kommersiell verksamhet kan utvecklas och vara lönsam endast om det finns kompetens inom organisationen. Omvänt torde också gälla att en kommersiell verksamhet attraherar professionella medarbetare. Det blir två parallella krafter som stärker varandra.

Under förändringsepoken växte hela Vasaloppets verksamhet kraftigt. Det medförde allt fler deltagare, volontärer, ökad publik, etc. samt närmare relationer med exempelvis medieaktörer och sponsorer. Några nya kategorier av intressenter tillkom främst via skapandet av naturreservatet, där både

Länsstyrelsen och Naturvårdsverket var involverade som aktörer, samt att officiella Vasaloppsbutiker började etableras.

Vad gäller organisationens utveckling finner vi att man under den här fasen tidigt introducerade en form av hybridorganisation, där föreningen och en av de två tongivande ledarna svarade för kontakterna mot den ideella sektorn och aktiebolaget och den andre av de två svarade för marknadsföring och kontakterna om det kommersiella fältet. Det är också intressant att man i samband med kommersialiseringen vände sig bakåt i Vasaloppets historia och identifierade viktiga tidiga präglingar, imprints, som man sedan systematiskt kom att använda sig av i det mer medvetna varumärkesbyggande som tog fart under denna epok. Vi kan också notera att förståelsen av aktivering av sponsorerats satsningar, som behandlades i kapitel 2 om sponsring, under denna period kom att få en framträdande roll. Det skedde dels internt inom enskilda sponsorerats organisationer (personalaktiviteter, egna skidlopp, kundaktiviteter), dels i form av aktiviteter initierade av Vasaloppsorganisationen (till exempel aktiviteter hos sporthandlare, road- shower, etc.).

Den här epoken kan sammanfattningsvis karaktäriseras som den tid då den framväxande kommersiella och professionella logiken kom att ta en väl så stor plats som den ideella. I det läge som successivt växte fram hade organisationen att hantera två i det närmaste likvärdigt inflytelserika logiker. De måste parallellt hantera två inflytelserika organisatoriska fält. Detta skapade spänningar inom flera områden av verksamheten (kommunen, markägare, de ideella organisationerna). Verksamheten tog allt större plats och kom att i högre grad uppträda och uppfattas som ett företag. Begrepp ur företagsvärlden introducerades och kundorientering blev ett honnörsord. Dock förverkligades aldrig idén om börsintroduktion. Det bedömdes möjligen allvarligt kunna skada den delikata balansen mellan de två konkurrerande logikerna. Vasaloppsorganisationen hölls ihop, konflikter löstes, men spänningar fanns sannolikt kvar under ytan. Sammanhållningen gynnades av en samsyn på betydelsen av att kunna generera nya resurser för att loppet skulle kunna överleva och evenemanget utvecklas.

6.5. Den sentida perioden: En professionaliserad organisation med kommersiell verksamhet

De inledande åren av 2000-talet kom att innebära ett allt mer ökande deltagarantal. Dessutom kantades dessa år av att Vasaloppsledningen var oense med både Internationella Skidförbundet (FIS) och Skatteverket. Jag inleder beskrivningen av den sentida perioden med att behandla dessa två konflikter.

Det tog många år innan Vasaloppet erhöll världscupstatus. Det handlar om att det var svårt att förena Vasaloppsledningens krav i förhållande till FIS regelverk. Världscupstatus skulle, för Vasaloppets del, innebära att andelen välkända, profilerade, elitåkare skulle öka, vilket i sig med stor sannolikhet skulle bidra till en ökad exponering av evenemanget i media. Budh berättar att det uppstod problem i relationen mellan Vasaloppets sponsorer och internationella skidförbundets sponsorer. Vasaloppsledningen slog vakt om att det var de egna sponsorerna som skulle associeras med skideevenemanget och inga andra. Följande citat belyser en del av problematiken: ”Och så ville de ändra Vasaloppets tävlingsdag. Ungefär som att flytta på julafton. Det går ju bara inte, säger Rolf Hammar. Klart vi vill ha världscupstatus. Men då ska det vara på våra villkor” (Niklasson, 2001, 4 mars). Vasaloppet stod fast vid sina krav gentemot FIS, men var samtidigt öppen för vissa eftergifter. Vasaloppsdagen, målportalen och sponsorer tillhörde dock de faktorer som inte var förhandlingsbara. Däremot insåg man att en förändrad status skulle kräva en större insats vad gäller tv-sändningarna (Bäcke, 2001, 28 november). Till slut kom parterna överens och Vasaloppet kom från och med 2006 att erhålla världscupstatus. Därmed var konflikten med FIS löst.

År 2007 grundades Ski Classics vilket är ett koncept för långloppstävlingar med ambitionen att nå ut till en större tv-marknad. Ski Classics drivs av företaget SC Long Distance Skiing AB, som ägs av Vasaloppet, norska Birkebeinerrennet och W Sportsmedia. År 2011 kom Ski Classics som en tour att lanseras. Det är ett sätt att kombinera de största långdistansloppen i Europa till ett samlat koncept och lanseras genom en internationell tv-satsning. Ski Classics består av tio olika deltävlingar, från Prologen som är en teamtävling, till tävlingar som schweiziska La Diagonela, italienska Marcialonga, König Ludwig Lauf i Tyskland, Birkebeinerrennet, Vasaloppet,

med flera. I likhet med Vasaloppet kombineras elit- och amatörutövare, vilket är unikt för Ski Classics.

Vasaloppets kraftiga expansion och allt högre omsättning medförde även att Skatteverkets (före 2004 Skattemyndigheten) blickar riktades mot verksamheten. Exempelvis genomförde Skatteverket revision tre gånger mellan 1998 och 2003. Några egentliga felaktigheter har, så vitt framkommit, inte förekommit. Däremot har Vasaloppsledningen och Skatteverket varit oense i två frågor, vilka kom att processas många år. Den första frågan rörde reklamskatt, där intäkter i form av varor och tjänster, enligt Skatteverket, inte redovisades på rätt sätt i Vasaloppet Marknads ABs bokföring 2002 och 2003. Länsrätten dömde till Vasaloppets fördel, men kammarrätten gick sen på Skatteverkets linje vilket ledde till att marknadsbolaget vägrades avdrag med drygt tio miljoner kronor (Kammarrätten i Sundsvall, 2008).

I den andra frågan såg Skatteverket Vasaloppet som ett pilotfall och hävdade att det råder ett arbetsgivarförhållande mellan Vasaloppet och de skidåkare som erhöll prispengar i något av skidloppen. Detta skulle innebära att Vasaloppet – och i förlängningen andra arrangörer – måste betala sociala avgifter för skidåkarna. Vasaloppet, som följde Riksidrottsförbundets regler, hade ingen förståelse för Skatteverket (Olars, 2003, 4 augusti). Inga prispengar tillföll heller någon enskild åkare, utan pengarna gick direkt till vederbörandes förening. Skatteverkets huvudregel kom att understryka att den som deltar i en tävling och vinner ett pris ska beskattas i inkomstslaget tjänst. Däremot kom det fortsättningsvis inte att vara något problem för ett bolag eller en förening att starta i en tävling och därmed ta emot ersättningen. Denna tvist mynnade ut i ett förtydligande att en förening eller ett bolag kan sluta avtal och ta emot prispengar utan att idrottsutövaren beskattas (Balkander, 2007, 3 mars; Skatteverket, 2007).

Konflikterna med Skatteverket kan i likhet med andra och tidigare behandlade konfliktområden (markägarna, kommunen och även FIS enligt ovan), till en del, ses som att organisationen i sin iver att utveckla sin verksamhet och driva frågor ”krockar” med olika samhällsstrukturer. Detta blir strategiska frågor som upptar tid och engagemang för ledande befattningshavare i organisationen.

6.5.1. Organisationsförändringar

År 2007 avgick Budh som verkställande direktör. Han lämnade därmed Vasaloppsorganisationen. Det var ett beslut som växt fram och som han redan flera år tidigare hade signalerat till styrelsen. Hammar tillträdde som tillförordnad verkställande direktör i avvaktan på en nyrekrytering. Hammar själv hade även han meddelat att hans tid vid Vasaloppet närmade sig sitt slut. År 2008 avgick han som generalsekreterare.

Styrelsernas inflytande över Vasaloppet har varierat över tiden och under vissa tider har man varit mindre aktiva och bland annat gjort viss avkall på sin kontrollfunktion. Enligt Löfgren var styrelsen mycket aktiv innan tillsättningen av Budh, men därefter relativt passiv då det fanns ett grundmurat förtroende för Budh (K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008). I samband med generationsskiftet i Vasaloppet tog styrelserna ett betydligt mer aktivt ansvar, både vad gäller rekryteringar och organisationsförändringar (O. Andersson, personlig kommunikation, 12 december 2007; U. Hållmarker, personlig kommunikation, 25 mars 2008). Hållmarker betonade att när evenemanget växt så pass mycket som Vasaloppet gjort måste man se över hela organisationen. Styrelserna valde, enligt Olle Andersson, dock att fortsätta med två olika organisationer; en ideell förening och ett aktiebolag. För båda dessa verksamheter är kärnuppdraget att förena kultur, tradition, idrott och utveckling. Till ny verkställande direktör rekryterades Jonas Bauer och vad gäller andra nyrekryteringar kan nämnas att styrelserna även valde att anställa en sponsringsansvarig, Anna Hanspers⁸⁶. Tidigare hade allt detta ansvar vilat på Budh.

Vasaloppet hade år 2009 22 anställda, varav 17 heltidsanställda. Den ekonomiska omsättningen för hela Vasaloppet var 2008-09 cirka 65 miljoner kronor. Eventuell vinst tillfaller liksom tidigare ägarföreningarna som i sin tur fördelar dem mellan olika delar av den egna idrottsrörelsen. Eftersom

⁸⁶ Anna Hanspers, sponsor- och försäljningschef, Vasaloppet. Arbetade tidigare vid Pfizer och ansvarade under tre år för Pfizers sponsring av Vasaloppet.

verksamheten bedrivs i föreningsform måste ett eventuellt ekonomiskt överskott förbrukas inom fem år.⁸⁷ Vasaloppet har för dessa föreningar kommit att bli ett medel för att uppnå idrottsliga mål. Dock avsätts, innan utdelning till klubbarna, medel för Vasaloppets investeringar. Under senare hälften av 2000-talet har vinsten varit ungefär tio procent av omsättningen. Enligt Olle Andersson (personlig kommunikation, 12 december 2007) är aktiebolaget inte den största intäktskällan. Vasaloppsföreningen genererar mest då den största intäktskällan är anmälningsavgifterna.

6.5.2. Genomförandet av en vintervecka fylld av skidlopp

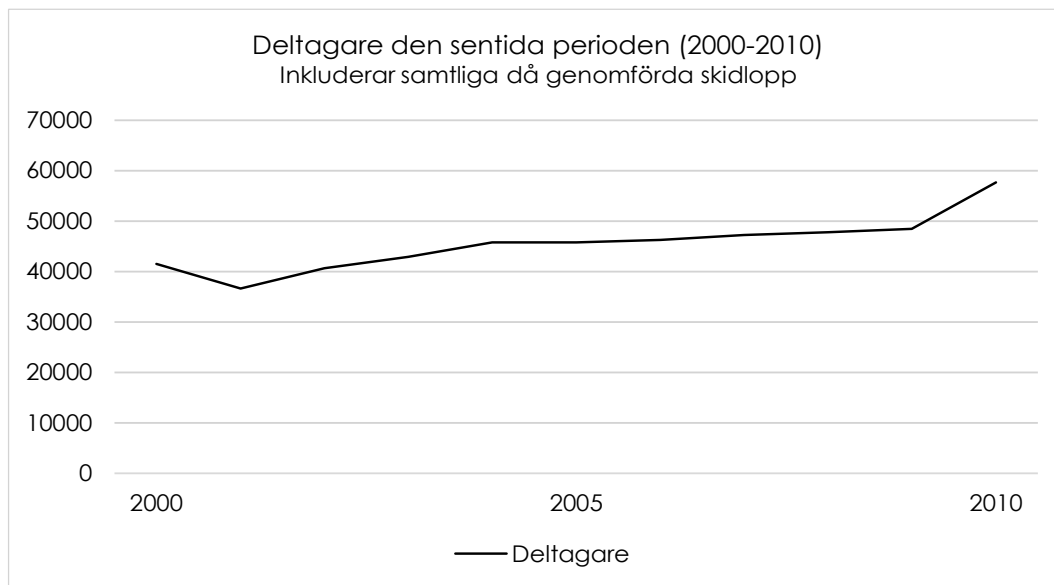
I början av februari varje år börjar förberedelserna med att bygga upp startplatsen. Det krävs sju heltidsarbetande samt betydande ideella insatser under främst helgerna för att göra klart startplatsen (Vasaloppet Mediaguide, 2010). Totalt rör det sig, bara på startområdet, om över nio mil skidspår som ska prepareras och iordningsställas. Därtill kommer övriga faciliteter som toaletter, informationstält, etc. som måste finnas för att kunna ta emot alla åkare som startar i Berga by. I samband med själva Vasaloppet arbetar cirka 300 funktionärer i Berga by.

För att erbjuda åkarna så bra framkomlighet som möjligt dras det mellan Sälen och Mora totalt cirka 65 mil skidspår. Natursnö kan tänkas vara det allra bästa för organisationen, men det uppstår ett problem om det kommer mycket snö tätt in på Vasaloppet. Bara för att köra upp spåret och anordna ett bra skidspår efter ett kraftigt snöfall krävs det cirka åtta arbetsdagar för en pistmaskin. Det är med andra ord en ansenlig arbetsinsats att preparera spåret, särskilt om det kommer snö i nära anslutning till loppet. Spårning under själva loppet förekommer också. Det ses primärt som ett sätt att förmedla budskapet att Vasaloppet bryr sig om spåren och åkarna (S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007).

⁸⁷ En allmännyttig förening, som i detta fall Vasaloppet och dess ägarföreningar, ska följa det så kallade fullföljandekravet. Detta innebär att ett ekonomiskt överskott ska vara förbrukat inom en viss tidsperiod. Praxis från Skatteverket talar för en tidsperiod på fem år (Lundén & Lindblad, 2008).

Under åren 2000-2010 sker en markant ökning av antalet deltagare i Vasaloppets vinterevenemang. År 2000 lockar skidloppen cirka 41 500 deltagare, vilket ökade till drygt 57 500 deltagare år 2010. I figur 12 nedan visas utvecklingen av deltagarantalet under den tidsperiod som här behandlas.

Figur 12: Deltagare den sentida perioden (2000-2010)⁸⁸



När Vasaloppsföreningen bildades i början av 1990-talet och Mats Budh tillträdde som verkställande direktör satte organisationen upp flera mål. Ett av målen var att konsolidera tio miljoner kronor för att använda vid eventuell snöbrist. Detta kom att kallas för snöfonden. Beloppet höjdes sedan till tolv miljoner kronor. Att ordna snö är enligt företrädare för organisationen egentligen inget praktiskt problem, men det medför en hög kostnad. Detta är däremot ett problem. År 2005 var det en snöfattig vinter och Vasaloppet tvingades att använda hela snöfonden för att säkra snö för hela Vasaloppet. Ledningen sände då ut mycket tydliga signaler att det här skulle organisationen klara av (M. Budh, personlig kommunikation, 11 oktober 2006; H. Eriksson,

⁸⁸ Uppgifterna om deltagarantal är hämtade från www.vasaloppet.se

personlig kommunikation, 23 oktober 2007). Snöbristen har också en plus-sida eftersom den skapar medieexponering, vilket är positivt och de ansvariga för loppet betraktar det som en investering i varumärket. Media fokuserar på om Vasaloppet kan ordna snö och när man lyckas med det så stärker det trovärdigheten för varumärket (M. Budh, personlig kommunikation, 11 oktober 2006).

6.5.2.1. En egen snöfabrik

Vasaloppet kan omöjligt förlita sig enbart på natursnö utan har i många år tillverkat snö. Under flera år hyrde Vasaloppet in snökanoner för detta ändamål. Det fungerade inte optimalt vare sig tekniskt eller logistiskt med anledning av att det krävdes en stor manuell arbetsinsats för att driva snökanonerna. Det var också en svårighet med klara ut var dessa skulle vara uppställda.

Vasaloppsorganisationen ville undvika att vara beroende av andra aktörer och beslutade därför att bygga en egen snöfabrik. En bidragande orsak var att man räknade med att bli allt mer beroende av konstgjord snö i framtiden på grund av klimatförändringar. Klimathotet är även ett hot mot tillgången till snö (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007). En stor kostnad, förutom själva tillverkningen av snön, är transporter av snön ut i spåret, vilket också har betydelse för miljön och kan därmed slå tillbaka på varumärket.

I och med den egna produktionen av snö reduceras transportererna avsevärt. Vasaloppet bemannar och bekostar själva snötillverkningen (S. Simons, personlig kommunikation, 30 oktober 2007). Tillverkningen sker vid den så kallade snöfabriken i Oxberg och så fort temperaturen sjunker under noll grader börjar man producera snö. Vasaloppet har investerat drygt fyra miljoner kronor i denna snöfabrik. För att täcka hela Vasaloppsspåret med snö krävs det ungefär 120 000 kubikmeter snö och om väderförhållandena är de rätta kan snöfabriken producera denna volym på cirka fem veckor. Anledningen till att snöfabriken ligger i Oxberg är att säkra de kortare loppet (M. Rylander⁸⁹, personlig kommunikation, 10 oktober 2007; S. Simons, personlig

⁸⁹ Mats Rylander, administrativ chef, anställdes vid Vasaloppet år 2006. Rylander hade dessförinnan haft flera olika arbeten som revisor, affärscontroller och ekonomichef vid företag som Öhrlings Pricewaterhousecoopers AB, Mora Armatur AB samt Wibe AB.

kommunikation, 30 oktober 2007). Vattnet för att tillverka snön tas från Dalälven. Vasaloppet betalar 5 öre kubikmetern till Fortum för detta i och med att Fortum har rättigheten att utvinna el via kraftverk från Dalälven (M. Rylander, personlig kommunikation, 10 oktober 2007).

6.5.2.2. Målområdet

Målområdet gjordes om under 1990-talet för att göra det mer funktionellt och attraktivt. Målgången är i dag permanent och det kringliggande området gjordes även om till en park. (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007) Att bygga upp målområdet påbörjas ungefär fyra veckor före det att Vasaloppsveckan startar. Vid själva målområdet finns det läktare med cirka 500 platser och ett antal mindre byggnader för kommentatorer. Bakom målområdet finns det lokaler för media (radio och tv), läkare, etc. Dessutom spärras delar av centrala Mora av på grund av att det går ett skidspår genom staden.⁹⁰ Varje lopp, men i synnerhet själva Vasaloppet lockar många åskådare, som står längs med spåret i Mora.

När skidåkarna passerat mål lämnas skidorna direkt in vid skidinlämningen. Därefter väntar bussar till de olika omklädningslokalerna (Prästholtens idrottsplats och Mora Gymnasium) där åkarna får möjlighet att duscha och byta om. Efter varje lopp under Vasaloppsveckan erbjuds åkarna ett mål mat (Å. Grudin, personlig kommunikation, 30 oktober 2007).

Vasaloppet hyr vissa lokaler av Skolförvaltningen i Mora kommun. Kostnaden för denna hyra följer samma avgift som gäller för alla idrottsföreningar i kommunen. Vasaloppet har även ett avtal med kommunen angående städning, sandning, etc. och betalar enligt samma fastställda taxa som för samhället i övrigt.⁹¹

⁹⁰ Vid målområdet i Mora väntas varje år många besökare med egen bil, vilket innebär att cirka 2 000 parkeringsplatser måste iordningställas. Dessutom tillkommer parkeringsplatser för 200 bussar.

⁹¹ Tidigare fanns det, enligt Mora kommuns före detta kommunalråd Lars Matsson-Frost (personlig kommunikation, 5 november 2007), ett subventionerat avtal. Även kommunala tjänster som städning och sandning var delvis subventionerade, något som tillkom under Matsson-Frosts tid som kommunalråd med anledning av att Vasaloppet genererade kommunala intäkter.

6.5.3. Funktionärer

Varje års Vasaloppsvecka engagerar cirka 3 500 funktionärer. Dessa kommer från kringliggande föreningar, allt från IFK Mora och Sälen IF till mindre föreningar som inte nödvändigtvis är idrottsföreningar. Funktionärerna arbetar under Vasaloppsveckan med en rad olika uppgifter. Det är funktionärer som bemannar kontrollerna och har hand om trafiken och parkeringarna. Vid varje kontroll arbetar ungefär 50 funktionärer samtidigt (Å. Grudin, personlig kommunikation, 30 oktober 2007). Totalt kan det röra sig om cirka 600 personer som under en Vasaloppsvecka arbetar vid varje kontroll (det varierar något beroende på storleken på kontrollen) (Vasaloppet Mediaguide, 2010).

För varje lopp ska även åkarnas medhavda extrautrustning (till exempel varmare kläder) fraktas till målgången i Mora. Det handlar om tusentals säckar som fraktas med långtradarare från startplatsen. Dessa säckar måste vara tillgängliga för respektive åkare vid ankomsten. För Vasaloppet krävs det 20 lastbilar vilka fylls i flera omgångar för att frakta åkarnas medhavda överdragskläder, etc. från Sälen till omklädningsställena i Mora. De åkare som placerats i de främsta startleden prioriteras (eliten eller de närmast eliten). När lastbilarna når Mora sker ett sorteringsarbete som kräver drygt 250 funktionärer för att säkerställa att ryggsäckar och klädpåsar hamnar på rätt ställe och att de finns tillgängliga för varje åkare. Utlämningsställen har under många år varit på anläggningar tillhöriga de två Moraföretagen FM Mattsson och Mora Armatur samt även Mora Gymnasium i centrala Mora. Sedan något år tillbaka är utlämningsställena Prästholmens idrottsplats och Mora Gymnasium. Det är viktigt att Vasaloppet arrangeras under sportlovsveckan eftersom det då finns det större tillgång till funktionärer och att skollokaler kan utnyttjas⁹² (M. Eriksson,⁹³ personlig kommunikation, 18 december 2007).

Vasaloppet har arbetat med att tydliggöra och kommunicera de värdegrunder som är viktiga för Vasaloppet och det är viktigt att alla funktionärer

⁹² Sportlovet för elever i grundskolan i Mora kommun anpassas så att det sammanfaller med Vasaloppsveckan.

⁹³ Monica Eriksson, marknadschef, Vasaloppet. Har arbetat vid Vasaloppet sedan 1976 och är även styrelseledamot i En Svensk Klassiker.

har kännedom om och sympatiserar med dessa grunder. Service och ett vänligt bemötande från funktionärerna, är enligt Budh (personlig kommunikation, 21 september 2007) mycket viktigt. Ett problem vad gäller just värdegrunden uppstod när läkemedelsföretaget Pfizer kom in som sponsor. Detta väckte en del starka reaktioner bland funktionärerna som hade svårt att förstå hur ett läkemedelsföretag – värdegrundsmässigt – skulle kunna vara sponsor till ett evenemang som Vasaloppet. Funktionärerna uppfattade Pfizer som ett företag som botade sjukdomar med piller och Vasaloppet som en organisation som bejakade en sund och hälsosam livsstil. En gruppering av funktionärer ansåg att detta inte förenligt. Ledningen för Vasaloppet bestämde sig då för att bjuda in en representant från Pfizer som informerade personal och ledare för de olika föreningar som arbetade som funktionärer om företagets affärsidé och hur de såg på hälsa, etc. (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007). I och med detta initiativ och den process som följde löstes denna konfliktorsak och arrangemanget med Pfizer kunde fortgå. Vasaloppet arbetar kontinuerligt, i linje med beskrivningen av hur värdegrunden kommuniceras och hålls levande, med utbildning av funktionärerna. Det är en utbildning som utgår från grundidén att mer kunskap om Vasaloppet ska få dem att känna stolthet som funktionär.

Funktionärerna rekryteras via föreningar och varje förening får i sin tur ekonomisk ersättning direkt från Vasaloppet⁹⁴. Det innebär att ingen privatperson erhåller någon form av betalning. Ersättningen till föreningarna är 50 kronor i timmen och person för nedlagt arbete⁹⁵. Vasaloppet har ett fast avtal med vissa av dem, till exempel föreningarna som årligen har fullt ansvar för någon av de större kontrollerna, till exempel Mångsbodarna och Evertsberg. Vasaloppsorganisationen betalar ut en engångssumma per år till dessa föreningar. En annan form av ersättning är försäljningsbaserad och det berör då föreningar som driver någon sorts försäljning, till exempel viss matförsäljning. Det är främst IFK Mora som har denna form av avtal (M. Rylander, personlig kommunikation, 10 oktober 2007). Totalt betalar Vasaloppsorganisationen årligen cirka 2,5-3 miljoner kronor till de föreningar som arbetar

⁹⁴ Det var under 1970-talet som ett system infördes med viss ersättning till de föreningar som arbetade ideellt med Vasaloppet. Innan dess fick funktionärerna ingen ersättning alls (O. Andersson, personlig kommunikation, 12 december 2007).

⁹⁵ Detta har från och med 2014 höjts till 60 kronor i timmen.

med loppet. Detta är en viktig intäktskälla för de drygt 40 föreningarna i regionen vars medlemmar arbetar ideellt (H. Eriksson, personlig kommunikation, 23 oktober 2007). En aspekt som inte är att förglömma med funktionärsersättning är också att det skapar engagemang i föreningarna. Föreningarna och dess medlemmar, i synnerhet ägarföreningarna, men även andra föreningar i regionen knyts i och med detta allt starkare till Vasaloppet (U. Hållmarker, personlig kommunikation, 25 oktober 2015).

En för Vasaloppet viktig fråga i framtiden är att säkra tillgången till funktionärer. Flera av de personer jag träffat under mina intervjuer har lyft fram denna fråga. Budh menar att vi nu i samhället har en tidsanda där solidaritet inte är lika viktigt hos människor. Detta kan få till följd att det i framtiden inte blir lika enkelt att attrahera funktionärer. Dessutom tillhör många av funktionärerna i dag en äldre generation. Rolf Hammar anser att det generellt sett finns ett problem i idrottsbranschen med idealitet i kombination med kommersialism. Han gör sig till talesperson för grundtemat för hela denna avhandling då han konstaterar att en organisation som byggts upp på idealitet och som sen går över till mer kommersiell verksamhet, kan få problem att balansera dessa roller i framtiden. Hammar var ju den person inom Vasaloppsorganisationen som under många år (hela föregående epok med det delade ledarskapet) svarade för kontakterna med funktionärerna. Han framhåller att det redan då hela tiden handlade om att lyckas sälja själva hjärtat med Vasaloppet (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007). Olle Andersson (personlig kommunikation, 12 december 2007) poängterar även att Vasaloppet vilar på en tradition och det är ett kulturarv och att arbetsuppgifterna bland vissa funktionärer även gått i arv. Att förvalta denna tradition och föra den vidare om (eller när) samhällsandan förändras och Vasaloppet som sådant i allt högre grad blir och uppfattas som ett i allt väsentligt kommersiellt evenemang. Det är en stor framtida utmaning. Vasaloppsorganisationen brottas redan idag med frågor som handlar om att få unga människor involverade i verksamheten.

6.5.3.1. Sjukvård och reppdragning

Att arrangera en Vasaloppsvecka innebär att organisationen även ska ha beredskap att ta hand om deltagare som skadar sig, eller på något annat sätt tvingas söka sjukvård. Säkerheten är viktig under långlopp på skidor och det

finns även krav från Internationella Skidförbundet som måste efterföljas. Ansvarig för sjukvården är Ulf Hållmarker, som även är ordförande för Vasaloppsföreningen.⁹⁶ Hållmarker är tävlingsläkare för Vasaloppet och gjorde i den rollen sitt 35:e Vasalopp år 2009. Vid studiens genomförande arbetade han i övrigt som landstingsdirektör för Landstinget Dalarna efter att tidigare ha verkat som läkare vid Mora Lasarett.

När Vasaloppet växte under 1970-talet inträffade några dödsfall varvid sjukvårdsavdelningen började granskas, dels i media och dels av Vasaloppsorganisationen. Detta blev startpunkten för några viktiga förändringar. Under 1980- och 90-talet började man bygga upp räddningstjänsten med målet att få ett stabilt räddningssystem (U. Hållmarker, personlig kommunikation, 25 mars 2008). Nu är räddnings- och sjukvårdstjänsten, enligt Hållmarker, väl fungerande och man har funnit en form som inte behöver förändras nämnvärt mycket år från år.

Hela räddningsorganisationen består av cirka 150 personer och det inkluderar sjukvård, polis och kommunikatörer. Totalt rör det sig om cirka 2 500 arbetstimmar som personal med koppling till räddningsorganisationen varje år lägger ned på evenemanget. Det finns ambulanser i beredskap, skottar och sjukvårdspersonal vid samtliga kontroller samt ambulerande personal (U. Hållmarker, personlig kommunikation, 25 mars 2008). Enbart under själva Vasaloppstävlingen är det cirka 50 personer med någon form av sjukvårdsutbildning som arbetar ideellt med sjukvården.⁹⁷ Av dessa är ungefär tio stycken läkare till det kommer sjuksköterskor och övrig sjukvårdsutbildad personal.

De allra flesta skador tar personalen hand om på plats och endast 1 av 1 000 åkare kommer till sjukvårdens akutmottagning (vid Mora lasarett) och

⁹⁶ Hållmarker har sedan 1970-talet varit tävlingsläkare och är fortfarande den högsta ansvariga för sjukvårdstjänsten under Vasaloppet. Under 1980-talet kom han med i organisationskommittén för Vasaloppet och efter ombildningen i början av 1990-talet blev han ordförande för Vasaloppsföreningen. Han sitter fortfarande (2016) kvar som ordförande.

⁹⁷ Under Vasaloppssöndagen enkelriktas stora delar av vägen mellan Sälen och Mora och under vissa tider tillåts ingen trafik att köra från Mora upp mot Sälen. Detta beror framför allt på att det annars skulle vara en risk med trafikchaos och att det då skulle vara omöjligt för till exempel räddningstjänsten att snabbt vara på plats.

det är sällan någon av dessa är så skadad att den måste stanna över natten.⁹⁸ Statistiskt avlider i genomsnitt 2 av 100 000 startande. Det är en risk som även kan anges som 0,3 dödsfall per 100 000 skidtimmar. Det föreligger i samband med fysisk ansträngning en ökad risk för hjärtstopp. Dock är den risken att betrakta som mycket liten, särskilt i jämförelse med det långsiktiga skydd som träning medför för dödligheten (Hållmarker, 2015).

Av säkerhetsskäl stoppas långsamma åkare vid de olika kontrollerna genom att ett rep sträcks över spåret. Dessa reptider kan variera något beroende av väderförhållanden. Repdragning är fruktad av åkarna, men är en nödvändighet för att organisationen ska ha uppsikt över att ingen deltagare ligger skadad och oupptäckt i spåret i behov av hjälp. När en åkare bryter Vasaloppet, endera självmant eller på grund av repdragningen, ska åkaren genomgå en sjukvårdsundersökning redan vid den aktuella kontrollen (U. Hållmarker, personlig kommunikation, 25 mars 2008).

Hållmarker har under många år ansvarat för att rekrytera frivillig sjukvårdpersonal att arbeta ideellt för Vasaloppet. Det är många olika tävlingar under Vasaloppsveckan och för varje tävling måste det finnas läkare och sjuksköterskor på plats. Många av de frivilligt arbetande kommer tillbaka år efter år då de tycker att det är en intressant uppgift och att det är roligt att vara med. Samtidigt hjälper dessa personer till i rekryteringen av nya frivilliga. Hållmarker påpekar dock att han upplever det som allt svårare att få den yngre generationen att engagera sig frivilligt. I framtiden kan det därför finnas en risk att Vasaloppet kommer att tvingas betala för dessa sjukvårdstjänster, antingen direkt till personalen eller köpa tjänsten från Landstinget. Detta är en viktig fråga för framtiden, påpekar Hållmarker (personlig kommunikation, 25 mars 2008).

Vi kan konstatera att i likhet med funktionärsuppgiften i avsnittet ovan står Vasaloppsorganisationen inför en likartad utmaning vad gäller sjukvården. De bakomliggande orsakerna, en förändrad samhällsanda och en gradvis förändrad uppfattning och evenemanget Vasaloppet, återkommer.

⁹⁸ Vad gäller skadorna som skidåkarna kan råka ut för delar Hållmarker in dessa i två kategorier. De vanligaste skadorna, så kallade kirurgiska skador, är skavsår, brutna fingrar, etc. Sen förekommer även medicinska skador som utmattning och hjärtflimmer.

6.5.4. Regionala effekter av Vasaloppet

Under senare delen av 2000-talet tycks merparten av de intervjuade vara överens i uppfattningen att relationen till Mora kommun har förbättrats avsevärt. Men de inledande åren på detta decennium förefaller, trots det, ha präglats av en ansträngd relation mellan parterna. Exempelvis gör Budh följande uttalande i Mora Tidning: ”Vårt tålamod är nu kört i botten och vi är less på att bli betraktad som en mjölkossa, säger Vasaloppets vd, Mats Budh” (Olars, 2004, 10 november). Vid denna tidpunkt betalade Vasaloppet cirka 400 000 kronor till kommunen för bland annat plogning och skyltning av vägar. När Lars Matsson-Frost blev kommunalråd fanns det en motsättning mellan kommunen och ledningen för Vasaloppet. Under hans tid som kommunalråd kom undan för undan relationen att förbättras, inte minst till följd av att kommunen bereddes möjligheter till och började involvera sig mer i evenemanget.⁹⁹ Matsson-Frost påpekar dock att en viktig fråga är hur pass neutral man ska vara som kommunledning. Det finns många aktörer i regionen som önskar ett kommunalt stöd och det är kommunens uppgift att göra rättvisa bedömningar (L. Matsson-Frost, personlig kommunikation, 5 november 2007).

De tre kommunerna Mora, Älvdalen och Malung-Sälen, genom vilka Vasaloppet passerar, startade år 2000 ett projekt tillsammans med Vasaloppet. Det kom att heta Vasaloppet Country. Detta, att de tre Vasaloppskommunerna ska samarbeta, har heller inte varit någon självklarhet. Historiskt har det förekommit en hel del antagonism mellan dem. Men i och med bildandet av naturreservatet började parterna kunna se en förbättring i relationen mellan de tre kommunerna. Målet med Vasaloppet Country är att arbeta med olika aktiviteter mellan Vasaloppet och kommunerna, till exempel samordning av olika arrangemang, festligheter för kommuninvånarna, etc. (O. Andersson, personlig kommunikation, 12 december 2007).

⁹⁹ I samband med att relationen mellan Mora kommun och Vasaloppet förbättrades startade även något som kom att kallas Företagardagen tillsammans med näringslivsorganisationer och Vasaloppet. Det var under många år en stor aktivitet med besök av statsministrar, regeringsrepresentanter, företagsledare, etc. Dock har detta arrangemang upphört, vilket beror på att vissa av de involverade inte var tillräckligt engagerade.

De ekonomiska värdena för den lokala ekonomin är, enligt Matsson-Frost betydelsefulla. Näringslivet i Mora, framför allt detaljhandeln och hotell- och restaurangnäringen, har haft stor draghjälp av Vasaloppet. Många passerar staden, till exempel på väg upp till Sälenfjällen och kanske stannar de till i Mora på grund av Vasaloppet (L. Matsson-Frost, personlig kommunikation, 5 november 2007). Eftersom Vasaloppsveckan attraherar långt över 50 000 deltagare samt tiotusentals åskådare, finns det ett stort behov av inkvarteringsmöjligheter. Turistbyråerna, Sälens Turistbyrå och Siljan Turism, ansvarar för en del inkvarteringsmöjligheter i Sälenregionen respektive i Mora. Under själva Vasaloppet förläggs också cirka 4 000 skidlöpare i Sälen genom Skistars försorg. Övriga ordnar själva sin övernattnings. I Mora hyrs ungefär 2 000 bäddar ut och på båda orter är hotellen uppbokade långt i förväg. Då hotellen snabbt blir fullbelagda återstår privat inkvartering i regionen. Många hushåll hyr ut rum under hela veckan, vilket ger ett ekonomiskt tillskott för dem. Siljan Turism arbetar också intensivt med att finna rum åt deltagarna.

Bohlin (1992; 2004) har vid två tillfällen undersökt de ekonomiska effekterna av Vasaloppet. Den första studien ägde rum 1992 och visade att Vasaloppet genererade ekonomiska effekter i regionen på knappt 40 miljoner kronor per år. Vid den uppföljande studien, 2004, beräknades de ekonomiska effekterna på den lokala ekonomin till cirka 115 miljoner kronor. Därtill visar undersökningen även att deltagarna tränar inför Vasaloppet genom att de reser till en annan ort i regionen och övernattar. Bolins beräkningar pekar på att detta innebär att ytterligare cirka 85 miljoner i ekonomiska effekter kan adderas till de tidigare nämnda. Vidare tillkommer de ekonomiska effekterna av sommarturismen som Vasaloppet genererar samt deltagarnas utgifter för all utrustning, vilket inte inkluderades i undersökningen.

Vasaloppet kom enligt en annan och mer aktuell ekonomisk beräkning år 2012 att generera omkring 250 miljoner kronor i turistekonomiska effekter. Deltagaravgifter, sponsorintäkter och träningsläger ingår inte i undersökningen gjord av Rubin Research (Mora kommun, 2015). Vinterveckan stod enligt studien för över 192 miljoner kronor och sommarveckan cirka 60 miljoner kronor.

Vi kan således konstatera att de regionala ekonomiska effekterna följer samma mönster som själva evenemanget. De blir alltmer omfattande.

6.5.5. Den moderna tidtagningen och resultatrapporteringen

IBM är den aktör som fortfarande har det övergripande ansvaret för tidtagning och resultatrapportering. Vasaloppet är IBM Nordens enda större sponsorprojekt och vid denna studies genomförande ansvarade Bo Ohlén, Sales operation manager i företaget för projektet. Ohlén fick som nyanställd vid IBM överta ansvaret för Vasaloppet 1976 och förutom några mindre avbrott på grund av andra arbetsuppgifter har han fortsatt att vara ansvarig. Praktiskt fungerar tidtagningen genom att varje deltagare har ett unikt startnummer (nummerlappen) och sen en så kallad Championchip-transponder vilken paras ihop med nummerlappen. Denna transponder levereras av företaget EST¹⁰⁰. Via nummerlappen och transpondern kan man identifiera varje åkare (G. Matslofva, personlig kommunikation, 10 oktober 2007).

Vid varje kontroll mellan Sälen och Mora samt vid målet finns antenner för att läsa av åkarnas transpondrar. Dessa antenner består till formen av ett antal mattor och det tar cirka en vecka att installera dem alla i och med att de måste grävas ner under snön. Installationen av antennerna sköts av EST tillsammans med Vasaloppet.

Ett steg i den tekniska utvecklingen är att det numera finns en fiberkabel längs med hela Vasaloppsspåret. Fördelarna med fiberkabeltekniken är bland annat att de möjliggör en snabbare och säkrare dataöverföring som dessutom klarar större datamängder (G. Matslofva, personlig kommunikation, 10 oktober 2007). Bakgrunden till denna satsning var att en av de ansvariga för stadsnätet vid Mora kommun kontaktade Mats Budh med en förfrågan om Vasaloppet var intresserade att testa fiberkabel för dataöverföring mellan kontrollerna vid Oxberg och Mora. Denna kontakt togs ungefär år 2004 och installationsarbetet startade strax därefter. Några år senare behövde Sälenfjällen säkerställa sin fiberanslutning. De hade då bara en förbindelse som i sin tur gick längs med Västerdalsvägen. Detta bedömdes vara en alltför stor riskexponering. Om någonting skulle hända med denna kabel skulle internettrafiken slås ut för hela Sälenområdet.

Malungs El vann den upphandling som följde 2006. Direkt därpå kontaktade Vasaloppet i sin tur Malungs El och önskade att fiberanslutningen

¹⁰⁰ Företaget EST (Electronic Sport Timing) har sedan 1991 arbetat med tidtagning vid många nordiska arrangemang, exempelvis Birkebeinerrennet i Norge, Stockholm Marathon och Vätternrundan.

skulle löpa längs med Vasaloppsspåret. Detta mottogs positivt. Dock var det ett kostsammare alternativ och Vasaloppet kom efter förhandlingar att betala en viss del av investeringen (M. Rylander, personlig kommunikation, 10 oktober 2007). I och med denna ”kombinationsaffär” fick Vasaloppet en kraftigt förstärkt datorkapacitet. I samband med Vasaloppsveckan flyttas också Vasaloppets webbplats till IBMs datacenter i Kista. Det hade annars inte varit möjligt att klara av att hantera den stora mängd användare som besöker webbplatsen. Enbart under Vasaloppsveckan har webbplatsen cirka 60 miljoner träffar från besökare. Från databasen tar man fram resultatlistor, diplom till åkarna, etc. Informationen från databasen används också av SVT för att ge direktinformation till tv-tittarna.

Vid denna studies genomförande var Telenor¹⁰¹ ansvarig för de mobila tjänsterna. Till mobila tjänster hör exempelvis SMS. Det innebär bland annat att företag kan ta betalt för vissa tjänster som sedan skickas, eller bara betalas via till exempel SMS. Ove Beijer,¹⁰² Key account manager vid Telenor, var den ansvarige och den som då hade kontakt med Vasaloppet. IBM hade nyligen infört RFID¹⁰³ för avläsning på nätet och önskade koppla på en mobil tjänst. Det var då, i början av 2000-talet, relativt nytt i Sverige med så kallade premiumtjänster, det vill säga att brukaren betalar för en viss mobiltjänst. Telenor hade precis utvecklat ett system som hette SMS Pro, vilket var en plattform för mobila tjänster vars funktion var att leverantören kan få betalt oberoende av teleoperatör. (Betalningsflödet går från konsumenten, det vill säga mobiltelefonanvändaren, till operatören och sen vidare till leverantören, i det här fallet Vasaloppet.) Tjänsten infördes på prov i Vasaloppet under 2002¹⁰⁴ och har sedan dess utvecklats till att numera erbjudas alla som önskar den. Vid studiens genomförande rörde det sig ungefär om 370 000 SMS-

¹⁰¹ Telenor är ett norskt telekommunikationsföretag, med en betydande verksamhet i Sverige. Telenor var tidigare ett statligt bolag. I samband med en avreglerad telemarknad blev Telenor ett börsnoterat företag, där även den norska staten har en aktiemajoritet i företaget. För den svenska marknaden erbjuder Telenor exempelvis mobil- och fasttelefoni och datatjänster som bredband. I Sverige har Telenorkoncernen cirka 2 200 medarbetare och internationellt cirka 25 000 anställda.

¹⁰² Informationen om Telenors samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Ove Beijer, Key Account Manager, Telenor.

¹⁰³ RFID (Radio Frequency Identification) är en metod för att med hjälp av radioteknik identifiera exempelvis personer och består av en transponder och en läsare (RFID, u.å.).

¹⁰⁴ Fram till 2006 ansvarade företaget Vodafone för SMS-servicen, men efter att Vodafone i Sverige samma år köptes av Telenor kom det sistnämnda företaget att överta ansvaret.

transaktioner under Vasaloppsveckan (O. Beijer, personlig kommunikation, 18 september 2007).

6.5.5.1. Aktörernas motiv

Ingen på IBM har som sin primära arbetsuppgift att arbeta med den tekniska lösningen i Vasaloppet. IBM strävar, enligt Ohlén, efter att ligga i teknologins framkant och varje år har man förbättrat tidtagningstekniken, till exempel vad gäller hanteringen av stora mängder data. Ohlén exemplifierar med att datasystemet är så kraftfullt att det blir stora kapacitetsmängder över vad gäller processorkraft. Det är egentligen bara under själva Vasaloppet som all kraft behövs, i övrigt utnyttjas bara några procent. IBM har därför tillsammans med Vasaloppet beslutat att donera den överblivna datakapaciteten till ett projekt som heter World Community Grid, vilken är en tjänst för att tillhandahålla datorkraft för forskningsprojekt inom till exempel aids- och malarieforskning.

IBM ger alla lopp under Vasaloppsveckan samma service och framhåller att om det sker en teknisk utveckling är det viktigt att det inte bara gäller själva Vasaloppet. De olika loppen attraherar olika typer av människor och företagets grundidé är att alla som kommer i kontakt med IBMs tjänster ska känna en tillit till företaget. IBM skriver kontrakt med Vasaloppet för ett år i taget. Från IBM är man noga med var och hur man väljer att exponera det egna varumärket. Det faktum att IBM har en sponsorrelation med Vasaloppet sedan mer än 40 år innebär inte att man låter traditionen ensam hålla relationen vid liv. Det är alltid viktigt att engagemanget genererar positiva resultat i verksamheten. Enligt Ohlén måste IBM få ut någonting väsentligt av samarbetet, annars kan man inte fortsätta. Detta uppges också vara anledningen till att man inte ingår längre avtal, utan väljer att utvärdera och förnya det varje år.

IBMs huvudsakliga anledning till att sponsra Vasaloppet är att Vasaloppet kan användas som ett praktikfall. Ohlén anser också att Vasaloppet är en dörröppnare i många kundsammanhang. Många individer har på ett eller annat sätt en relation till Vasaloppet, endera att man själv deltagit eller att någon anhörig gjort det. Oavsett vilket, har de allra flesta en positiv inställning till loppet. IBM kan med detta stöd välja att inleda kundmöten med att prata om och visa exempel från Vasaloppet. På samma sätt används Vasaloppet som

ett referensobjekt vid upphandlingar där IBM kan visa hur företaget hanterar stora mängder data. Det spelar ingen roll vilken bransch företaget vänder sig till i en specifik affär. Vasaloppet är alltid ett bra exempel på hur stora mängder data hanteras, framför allt hanteringen av data under en kort tid. Tjänsten med resultatservice via Internet kan till exempel ha cirka 60 miljoner träffar under Vasaloppsveckan, varav cirka 7 miljoner enbart under Vasaloppssöndagen. Det ger en intressant utgångspunkt för kommunikation.

Ove Beijer, vid Telenor, anser i linje med uppfattningen från IBM, att Vasaloppet är ett intressant projekt och att det är en bra referens i kundsammanhang. Det är många människor som är intresserade av Vasaloppet och det är då, enligt Beijer, tacksamt att prata om loppet exempelvis vid kundmöten.

En annan central anledning till att IBM sponsrar Vasaloppet är rent intern. Det är enligt Ohlén en "... otrolig möjlighet att bygga nätverk i en matrixorganisation". IBM arbetar i huvudsak inom tre olika områden; hårdvara (det vill säga fysiskt påtagliga delar av datorsystem), programvara och tjänster (konsulttjänster gentemot företag och andra organisationer). Vasaloppet involverar alla dessa delar inom IBM, samtidigt som det finns en given tidsgräns. I andra kundsammanhang går det, enligt Ohlén, alltid att ändra tid för leverans (även om det ibland medför en kostnad). Men när det gäller Vasaloppet går inte tiden att ändra. Vid själva Vasaloppet står över 15 000 personer på startledet klockan 08.00 och i ett sådant läge går det inte att skjuta fram starten, oavsett om en teknisk lösning inte skulle fungera.

Det finns sammantaget en attraktionskraft inom IBM att vara involverad i Vasaloppet och det är många personer på olika avdelningar inom företaget som vill vara med. IBM har även låtit genomföra en intern undersökning som visade att 80 procent av de anställda är medvetna om att IBM sponsrar Vasaloppet och även att de är stolta över det. Ohlén tycker att hela Vasaloppsveckan är rolig att delta i och anser att det leder till många olika utvecklingsprojekt inom IBM. Dessutom deltar olika avdelningar med lag i Stafettvasan. Det kan då vara som ett friskvårdsprojekt där deltagarna förbereder sig med olika träningsaktiviteter, etc. och sen tävlar internt mot varandra. Deltagandet i Stafettvasan är även en möjlighet att utmana kunder.

Man möter, genom Vasaloppet, sina kunder under annorlunda former. Dessutom bidrar kundens krav till att driva en del av IBM:s affärsutveckling.¹⁰⁵

6.5.5.2. Aktörernas engagemang

Daladatorer ansvarar för att allt det praktiska fungerar och detta arbete engagerar hela företaget under tre till fyra veckor. Företaget ansvarar för och bygger upp hela infrastrukturen med 70-80 arbetsplatser, vilka består av en dator som är kopplad till tidtagningen och resultatrapporteringen. Detta arbete har underlättats betydligt i och med fiberkabeln. Utöver arbetet under Vasaloppsveckan ansvarar Daladatorer för Vasaloppets datasystem och administrerar anmälningar och förser webbplatsen med information (G. Matslofva, personlig kommunikation, 10 oktober 2007). Från IBM är det ungefär 12-15 personer direkt involverade i Vasaloppet, men alla är inte på plats i Mora, de flesta sitter i Kista (B. Ohlén, personlig kommunikation, 12 december 2006).

Användningen av teknik har under en lång tid varit en viktig fråga för Vasaloppet. Budh var under tidigt 1990-tal drivande i denna fråga, även om han själv säger att han från flera håll möttes av visst motstånd. De tekniska lösningarna som utvecklats av företag som IBM och Daladatorer har betytt och betyder väldigt mycket för varumärket Vasaloppet (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007). Betydelsen av att de tekniska aktörerna är aktiva och engagerade återkommer i många samtal med ansvariga inom Vasaloppets organisation.

För att stärka samarbetet och den tekniska utvecklingen startade Vasaloppet tillsammans med några utvalda företag i slutet av 1990-talet ett forum som heter Björnjakten. Det hela syftade till att diskutera framtidsvisioner vad gäller den tekniska utvecklingen, utvärdera det senaste årets Vasalopp, etc. Vasaloppet var drivande i att initiera Björnjakten, som än i dag är ett aktivt forum. De aktörer som ingår är bland annat IBM, Daladatorer, EST, Telenor (vid tidpunkten för studien). Varje företag gör årligen efter Vasa-

¹⁰⁵ Det bör tilläggas att sponsringen av Vasaloppet inte är någon internationell angelägenhet för IBM och det finns ingen intern internationell spridning av vad svenska IBM gör tillsammans med Vasaloppet. Den svenska avdelningen är i de avseendena, enligt Ohlén, för liten i förhållande till hela IBM. Det kan dock ibland bli en notis i personaltidningar internationellt eller i affärstidskrifter som Financial Times.

loppsveckan en statusanalys och identifierar vad som gick bra respektive dåligt och vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Därefter träffas företagen tillsammans med Vasaloppsorganisationen för utvärdering och information. Efter det har man månatliga kontakter fram till nästa Vasalopp. Göran Matslofva vid Daladatorer anser att Björnjakten är ett mycket viktigt forum. En synpunkt som han för överigt delar med de andra aktörerna.

Att IBM är mycket drivande vad gäller teknikutvecklingen i Vasaloppet styrks av både företrädare för Vasaloppet och de andra teknikaktörerna. Vasaloppet har även inneburit en arena för att testa ny teknik, vilket lockat teknikföretagen att fortsätta vara med. En annan viktig lärdom har varit kopplad till den nämnda förutsättningen att det finns en tidsgräns, att starten inte går att flytta och allt måste vara klart och fungera. Det har trimmat organisationerna att bli bättre på att hantera skarpa tidsgränser (deadlines) också i andra sammanhang (G. Matslofva, personlig kommunikation, 10 oktober 2007; B. Ohlén, personlig kommunikation, 12 december 2006; M. Rylander, personlig kommunikation, 10 oktober 2007).

6.5.6. Sveriges televisions produktion

SVT har en lång relation till Vasaloppet. Den tekniske koordinatören, Sture Pettersson¹⁰⁶, blev involverad i Vasaloppet redan 1966. Han arbetade vid dåvarande Televerket¹⁰⁷, men anställdes 1979 vid SVT. Pettersson anser att det inte finns något jämförbart evenemang att sända ifrån med tanke på att arenan är nio mil. Vasaloppet är, enligt Pettersson, det största endagsevenemanget i Skandinavien och troligtvis i hela Europa. Det har historiskt varit

¹⁰⁶ Sture Pettersson, teknisk koordinatör vid SVT. Han har medverkat vid alla sändningar från Vasaloppet, dock i olika roller, men är sedan 1990 tekniskt ansvarig.

¹⁰⁷ Televerket (sedermera ombildat till nuvarande Telia) hade sedan 1956 det tekniska ansvaret för tv-sändningarna. År 1992 ombildades verksamheten och Teracom bildades som ett statligt bolag. Teracom kom att överta ansvaret för framför allt utsändning via marknätet och de bygger, driver och underhåller näten. Ett bolag inom Teracom var Teracom Mobile Links, som arbetar med kommunikationslösningar för bild, ljud och data, via radiolänk och satellit. Mobile Links såldes 2005 till företaget Twentyfourseven, men verksamheten är densamma. När SVT sänder ett evenemang utanför studiomiljön, som exempelvis Vasaloppet, används Twentyfoursevens resurser för att distribuera signalen (S. Petterson, personlig kommunikation, 13 november 2007; Teracom, u.å.).

och är fortfarande i dag en stor produktionsapparat för SVT¹⁰⁸ (S. Pettersson, personlig kommunikation, 13 november 2007).

För att klara av produktionen av Vasaloppet kommer det cirka 80 personer från SVT till Vasaloppet och 20 personer från Teracom som svarar för den grundläggande infrastrukturen vad gäller överföring av bild och ljud. Utöver personal tillkommer all den tekniska utrustningen i form av OB-bussar¹⁰⁹, kameror, helikoptrar, skotrar, etc. Totalt använder SVT tre helikoptrar i sin produktion. Det är hela tiden ekonomiska faktorer som avgör hur stor produktion man väljer att göra. Vasaloppet är ett dyrt evenemang att producera men tittarsiffrorna är, enligt Pettersson, mycket goda.

I och med att Vasaloppet har investerat i en fiberlösning förenklas och förbättras arbetet för SVT men det är även ekonomiskt fördelaktigt. Fiberlösningen innebär att man inte behöver beställa tid på en satellit, vilket annars är mycket kostsamt. Att sända via satellit innebär att signalen skickas från en markstation, som en OB-buss, till en satellit. En satellit har dock begränsningar med hur många signaler den kan ta emot och det krävs då att tv-bolaget har bokat tid. Med fiberkabel slipper man detta samtidigt som bild- och ljudöverföring går fortare och med högre kvalitet (S. Pettersson, personlig kommunikation, 13 november 2007). Detta har för SVT medfört att man som tv-tittare kan välja att följa den traditionella sändningen som fokuserar dels på elitåkarna och dels varvat med inslag från motionsåkarna, eller bara följa elitåkarna. De två alternativa programmen gick på två olika tv-kanaler samt via SVT:s internetjänst SVT Play.

SVT samarbetar med de andra teknikaktörerna som IBM och Daladatorer genom att man får tillgång till databaserna med information om åkarna och deras tider. Vid exempelvis en intervju med en åkare vid en kontroll sitter det personal från SVT och läser av åkarens startnummer, detta startnummer är kopplat till IBMs datorer och man får information om till exempel åkarens

¹⁰⁸ Historiskt fanns inte tekniken för att direktsända hela loppet utan det gjordes bara ett sammandrag av starten och målgången. Det fanns helt enkelt inte teknik som skotrar, helikoptrar, etc. för att genomföra sändningar från hela loppet. 1982 var första året med bevakning av alla kontroller. Det var en enorm arbetsinsats i början och det tog flera veckor i förberedelse (S. Pettersson, personlig kommunikation, 13 november 2007).

¹⁰⁹ OB står för Outside Broadcasting och innebär att tv-produktioner utanför en studiomiljö kräver avancerad produktionsteknik och denna teknik inryms som i detta fall i en speciell buss, det vill säga en OB-buss (S. Pettersson, personlig kommunikation, 13 november 2007).

namn, klubb och antal Vasalopp. Informationen visas sen direkt i sändningen.

Den sociala delen när det gäller Vasaloppet är mycket viktig och många på SVT har arbetat med Vasaloppet under många år. Från SVT har man aldrig problem med att få personal att vara med under dessa sändningar. ”Med den bra kontakten man har gör det allt så mycket lättare att jobba” (S. Pettersson, personlig kommunikation, 13 november 2007). Maria Ilstedt, produktionschef vid SVT, har arbetat med Vasaloppet under många år och instämmer. Pettersson uttrycker det som att ”... man blir som en liten familj”. Vasaloppet blir på något sätt unikt och det beror till stor del på människorna i organisationen. Många på SVT, däribland Pettersson och Ilstedt har bevakat flertalet OS samt VM och EM i en rad olika idrotter, men de lyfter båda fram Vasaloppet som ett unikt evenemang.

6.5.7. Vasaloppets övriga mediasamarbeten

Vasaloppet uppmärksammas mycket i media, både i tv, radio och i tidningar. Detta har organisationen lärt sig att på olika sätt dra fördelar av. Ett exempel är att man under många år har skapat publicitet med hjälp av olika aprilskämt. Det är framför allt Rolf Hammar som legat bakom dessa skämt, som i vissa fall varit med på riksnyheter. Tanken har varit att det ska gagna Vasaloppet med en stark medierapportering. Media är och har länge varit en strategisk partner för Vasaloppet. Hammar har hela tiden arbetat med att upprätthålla en personlig relation till den yrkeskåren och har genom åren lärt känna många av sportjournalisterna. Hammar har även som vana att till exempel gratulera när någon kontakt inom media fyller år med att skicka ett kort. Har han blivit inbjuden till något firande har han alltid åkt dit. ”Har man varit med länge blir man en av dom” (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007). Vasaloppet vårdar journalisterna med olika kringarrangemang. Exempel på detta är golftävlingen Vasaloppstouren som genomförs varje år och som lockar många journalister. Ett annat exempel är vandringar i Vasaloppsspåret. Detta rör sig då om tio till tolv journalister som deltar i en vandring längs med hela spåret och man övernattar på utvalda platser längs leden (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007).

Att bjuda in och ta hand om kända personer har också varit betydelsefullt för Vasaloppet. Det är många kända personer, allt från politiker, kända sportprofiler, artister och företagsprofiler till kungligheter har deltagit i Vasaloppet och bidragit till en ökad medieuppmärksamhet.¹¹⁰

Vasaloppet producerar själva många redaktionella texter som skickas direkt ut till tidningar runt om i Sverige. Tidningarna får använda texten som de vill, men många väljer att trycka texten som den serverats. Dalarnas Tidningar ger varje år ut en Vasaloppsbilaga och Vasaloppet får då den så kallade överproduktionen som man i sin tur skickar till cirka 75 andra tidningar. Vasaloppet ser av detta ett direkt genomslag i pressen, eftersom många journalister använder sig av den text som redan är skriven i denna bilaga. På så sätt skapas ytterligare publicitet och spridningen över hela landet av budskapet underlättas (R. Hammar, personlig kommunikation, 5 november 2007).

Den egna tidningen Vasalöparen är viktig för evenemanget. Den utkommer med fyra nummer per år. Tidningen innehåller bland annat reportage och tränings- och kostråd. Upplagan är 75 000 exemplar per nummer och varje tidning läses av i genomsnitt 2,5 personer, vilket ger ett totalt läsarantal på knappt 190 000 personer per nummer. Tidningen skickas till dem som åkt något av loppet året innan, de som är anmälda till årets lopp, skidklubbar, sponsorer, med flera. Dessutom säljs den via den traditionella handeln och via prenumeration.

¹¹⁰ Detta är dock inget nutida påfund utan redan 1933 bjöds Greta Garbo (1905-1990) in som gäst med anledning av att intresset i Sverige hade svalnat för Vasaloppet (Marklund, 2000). Det bör tilläggas att det fanns en tänkbar koppling mellan Vasaloppet och Greta Garbo. Konstnären Anders Zorn (1860-1920) hade ett stort idrottsintresse och arrangerade flera skidtävlingar – föregångare till Vasaloppet. Dessa skidtävlingar som genomfördes 1907, 1908 och 1909 kretsade också kring Gustav Vasa. Zorn gav även ekonomiskt stöd till kulstötaren och diskuskastaren Bud Jannes Andersson från Mora. Andersson kom sedermera till Hollywood och arbetade som personlig tränare åt Greta Garbo (Nilsson, 2009). Att Garbo aldrig kom till Mora och Vasaloppet kan förklaras med hennes erkända skygghet för publicitet.

6.5.7.1. Mediepartners

Vasaloppet hade vid studiens genomförande sponsringsavtal med mediepartnerna Dagens Industri¹¹¹ och Dalarnas Tidningar¹¹². I texten nedan beskriver jag hur dessa partners resonerar vad gäller Vasaloppet.

Hans-Jacob Bonnier¹¹³ är den centrala länken mellan Dagens Industri och Vasaloppet. Bonnier har personligen lång erfarenhet av Vasaloppet då han själv åkte det första gången 1991 och därefter har det blivit många fler lopp. I och med det egna deltagande kom han även att ha en regelbunden kontakt med Vasaloppsorganisationen och Dagens Industri började under 1990-talet att rapportera om Vasaloppet.

Dagens Industri kom formellt in som sponsor år 2003, efter att Bonnier tillsammans med Budh under en längre tid diskuterat att utveckla Dagens Industris medverkan. Dagens Industri hade sedan tidigare varit involverad i sponsring av golf och segling, men man såg en stor målgrupp och potentiella läsare bland deltagarna i Vasaloppet. Det hela resulterade i att sponsringen av seglingsevenemang, som tidigare varit en Bonnier-aktivitet, avslutades och istället valdes Vasaloppet. Relationen mellan Bonnier och framför allt Budh och Sven von Holst (styrelseordförande Vasaloppet Marknads AB) hade dock etablerats långt före det att Dagens Industri blev en officiell sponsor. Men den intensifierades genom att Budh var intresserad av ett närmare samarbete med tidningen. Samtidigt fanns det, enligt Bonnier, ett utbyte av idéer

¹¹¹ Dagens Industri startade 1976 och utvecklades under 1980-talet till Sveriges största affärstidning. Dagens Industri ingår i Bonnier Business Press, vilka ger ut affärstidningar i flera europeiska länder. Ägaren till Bonnier Business Press är Bonnier AB, vilken är en familjeägd koncern verksam inom affärsområden som böcker, nyhetstidningar, månadsmagasin, film, musik, radio och tv. Koncernen omfattar ungefär 150 företag med 12 000 anställda.

¹¹² Dalarnas Tidningar bildades 1987 genom en sammanslagning av ett antal lokala tidningar och ett tidnings- och boktryckeri. Dalarnas Tidningar består av Falu-Kuriren, Borlänge Tidning, Södra Dalarnes Tidning, Nya Ludvika Tidning och Mora Tidning samt Dalarnes Tidnings- och Boktryckeri AB. De enskilda tidningarna grundades dock långt före Dalarnas Tidningar bildades, exempelvis Falu-Kuriren och Mora Tidning vilka grundades under 1890-talet. Den sammanlagda upplagan för Dalarnas Tidningar är cirka 60 000 exemplar (J. Carlsson, personlig kommunikation, 4 oktober 2007). Dalarnas Tidningar ingår sedan 2008 i Mittmedia-koncernen, vars verksamhet innefattar 18 dagstidningar, kommersiell radio, webb-tv, tryckerier, etc. (www.mittmedia.se).

¹¹³ Informationen om Dagens Industris samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Hans-Jacob Bonnier, Executive vice president, Bonnier Business Press, 11 oktober 2007.

mellan Vasaloppsorganisationen och Bonnier, vilket grundade sig i att Bonnier hade kunskap om näringslivet i allmänhet och media i synnerhet. Det förekom att Vasaloppsorganisationen testade idéer med Bonnier. Det kunde till exempel handla om frågor rörande hur näringslivet skulle se på vissa planerade förändringar, etc. Detta vittnar om och förstärker bilden av en inom Vasaloppsorganisationen, över tid, allt mer ökad insikt i marknadsföringsrelaterade frågor.

Trots att tidningen inte hade någon sportsektion ansåg man att Vasaloppet skulle intressera läsarna. Det var även flera reportrar på Dagens Industri som själva åkte Vasaloppet, vilket bidrog till intresset. Bonnier poängterar att Vasaloppet inte endast är en skidtävling, utan en möjlighet till en stor utmaning och en chans till motion. Detta var särskilt viktigt mot bakgrund av att tidningen inte har en sportsektion. Dessutom är ju inte heller Vasaloppet primärt ett elitidrottsevenemang, utan passar en bredare målgrupp.

Bonnier framhåller att ledarna för Vasaloppet betonat att kunskapsöverföringen från sponsorerna alltid varit viktig för dem och poängterat att det har varit många betydelsefulla sponsorer som på olika sätt hjälpt Vasaloppet. Önskan om att utveckla Vasaloppet till ett evenemang startade, enligt Bonnier, strax före Budh tillträdde som verkställande direktör. ”Sen byggde Mats hela veckan, han gjorde mer av det”. Bonnier anser att det är en mycket välskött marknadsföring som Vasaloppet gjort sedan Budh tillträdde. Han framhåller att de ansvarig på ett strukturerat sätt ”enligt regelboken” byggt upp varumärket. ”De har fokuserat på sin grundidé och kommersialiserat den”. Bonnier betonar bedriften i detta när han konstaterar att man klarat av att göra detta trots att ägarna är två föreningar som nästan har varit en broms i utvecklingen. Sedan Budh slutade som verkställande direktör har även kontakten mellan Bonnier och Vasaloppet reducerats och har under den senaste tiden varit mer sporadisk.

Dalarnas Tidningar har länge varit en sponsor till Vasaloppet och från början rörde sig samarbetet om att tidnings- och boktryckeriet tryckte startlistan i Vasaloppet. Startlistan var under lång tid ett programblad där samtliga anmälda deltagare publicerades samt i vilket startled de skulle starta. Under 1990-talet började denna startlista att publiceras i tidningarna, vilket innebar

att samarbetet med Vasaloppet kom att utvecklas. Numera medföljer startlistan som en extra bilaga i Falu-Kuriren och Mora Tidning. Bilagan innefattar även reportage, annonser, etc.

Försäljningschefen Johnny Carlsson¹¹⁴ är sedan 1997 ansvarig för samarbetet med Vasaloppet. Den huvudsakliga anledningen till att Dalarnas Tidningar stödjer Vasaloppet som sponsor är för att understryka att de lokala tidningarna ställer upp för bygden. Det handlar inte om att omedelbart se en ökad försäljning utan mer, enligt Carlsson, om att stödja och synas vid evenemang som är viktiga i Dalarna. Dalarnas Tidningar vill positionera sig som en regional och modern tidning och riktar sig därmed även till en yngre målgrupp. Den stora gruppen läsare är oftast äldre, men från tidningarnas sida är det önskvärt med en förnyring. Även om en ung målgrupp inte köper tidningarna, så finns det en tanke från Dalarnas Tidningar att när den dagen kommer, så ska det vara en av deras tidningar som väljs. Därför är det, enligt Carlsson, önskvärt att tidigt etablera en relation till unga människor i regionen. Vasaloppet är en väg att nå en ung publik även om evenemanget som sådant främst berör äldre grupper. Carlsson understryker också att det är viktigt att det sker saker i regionen, oavsett om det är idrottsevenemang eller andra händelser, för att befolkningen ska trivas. En minskad folkmängd skulle inte gynna de lokala tidningarna. Dalarnas Tidningar försöker därför ställa upp för regionala evenemang, etc. i den mån man kan.

Carlsson anser att det är roligt att arbeta med Vasaloppet då det är ett så pass stort evenemang som är viktigt för hela Dalarna. Tidigare hade Carlsson mest kontakt med Budh och till viss del även Hammar, vilka han anser hade stora hjärtan och ett starkt engagemang i Vasaloppet. ”Det riktiga hjärtat blir mindre och mindre, nu är det mer business”. Men Carlsson poängterar även att det är ”... klart att Vasaloppet måste tjäna pengar”. Även Carlsson återkopplar således till den delikata balansgång som avhandlingen behandlar.

¹¹⁴ Informationen om Dalarnas Tidningars samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Johnny Carlsson, försäljningschef Dalarnas Tidningar, 4 oktober 2007.

6.5.8. Sponsorstrukturen förändras

Efter att Procordia avslutat avtalet med Vasaloppet kom det in nya sponsorer, framför allt med anledning av att Volvo inte hade ett intresse att vara ensam sponsor till evenemanget. Vasaloppet började fokusera mer på de kommersiella värden som fanns i det egna varumärket och vilka företag som skulle vara beredda att betala för att associera sig med det. Vissa företag ville främst ha exponering, medan andra ville leverera produkter eller arbeta med personalfrågor, etc.

Vasaloppet började då anpassa sponsorprodukten då man drog slutsatsen att erbjudandet fick lov att anpassas till varje enskild sponsor. Det gick inte att arbeta med paketslösningar och sälja samma produkt till varje sponsor. Det nya arbetssättet innebar att man tillsammans med respektive sponsor utvecklade ett unikt erbjudande. Den nya sponsorstruktur som kom att växa fram innebar även en ökad flexibilitet i vad Vasaloppet sålde till sponsorerna (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007; K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008).

I stället för att ha en huvudsponsor kom sponsorstrukturen att ändras så att varje lopp hade en, eller flera huvudsponsorer. De andra sponsorerna kategoriserades antingen som officiella samarbetspartners, officiella mediepartners eller officiella leverantörer. Dessa kategorier grupperades som nivåer under huvudsponsorstrukturen och avtalens storlek varierade. Ett antal företag levererar specifika produkter, till exempel blåbärssoppa, skidvalla och sportdryck. Dessa företag kom att benämnas som officiella leverantörer och de var inte bundna till ett specifikt lopp. Den exponering som dessa företag fick var likvärdig och likadan under samtliga lopp. Vasaloppet behövde nu bara ändra huvudsponsorernas exponering inför varje lopp och denna exponering bestod av skyltar och banderoller samt logotyper på åkarnas nummerlappar. Sammantaget innebar det en möjlighet att öka sponsorintäkterna. Med den nya sponsorstrukturen kunde antalet sponsorer öka och det medförde även att det blev enklare att anpassa sponsorprodukten som såldes till varje företag. Efterfrågade exempelvis en sponsor exponering var själva Vasaloppet det lämpligaste loppet att sponsra, men önskade en sponsor mer kund- eller personalvård lämpade sig ett annat lopp bättre (K. Löfgren, personlig kommunikation, 20 maj 2008).

Antalet sponsorer har varierat under årens lopp. Men ungefär tio till tolv företag klassificerades som huvudsponsorer, varav cirka fyra för själva Vasaloppet. Samarbets- och mediepartners var sex till åtta företag. De officiella leverantörerna bestod av cirka tjugo företag. Vissa avtal omfattade en kortare tidsperiod och avslutades exempelvis efter ett år, medan andra avtal skrevs för en femårsperiod. År 2010 kom sponsorstrukturen att delvis förändras, eller i vart fall ges nya namnkategorier. Den består numera av huvudsponsorer för Vasaloppets vinter- och sommarevenemang. Därunder finns det så kallade värdar för de enskilda tävlingarna och avslutningsvis partners, mediepartners och leverantörer.

Vad som här beskrivits är således en förändring av sponsorsstrukturen till stor del föranlett av att några av de tidigare stora sponsorerna avvecklat eller förändrat sina engagemang. Förändringarna har medfört en annorlunda struktur med tydligare kategorier av samarbeten vilket underlättat infasningen av nya sponsorer.

6.5.9. Sponsring som affärsmässigt utbyte

Budh betonar att när han började ansvara för Vasaloppets sponsring utgick han ifrån att sponsring handlar om ett affärsmässigt utbyte. Det centrala, enligt Budh, är att man som organisation måste ha något attraktivt att utbyta; i det här fallet ett framgångsrikt varumärke. Samtidigt måste sponsorerna passa ihop med den egna affärsidén och dela samma värdegrund.

Den övergripande filosofin, som både Budh och Hammar återkommer till, utgår från att Vasaloppet ska samarbeta med andra starka varumärken, samtidigt som organisationen ska ha styrkan att avstå från vissa sponsorer som inte stämmer överens med de värden som Vasaloppet står för. Exempelvis har ledningen för Vasaloppet ställt sig positiv till samarbeten med företag som IBM, Volvo, Ica och Stadium – företag som kunnat representera respektive bransch och är erkända framgångsrika varumärken. Däremot har både Budh och Hammar nämnt att företag som McDonald's inte skulle kunna vara en sponsor till Vasaloppet – även om detta företag uppenbarligen redan 1987 var sponsor till Sälens IF och erhöll en omfattande exponering vid Vasaloppstarten. En annan konsekvens av de grundläggande princi-

perna var att det under samarbetet med Procordia inte förekom någon exponering av tobaksvarumärken, eftersom dessa inte var förenliga med Vasaloppets verksamhet.

Att Vasaloppet och dess sponsorer tidigt förefaller ha visat medvetenhet kring sponsringsaktivering framkommer i en tidningsintervju i Svenska Dagbladet med Mats Budh. Där lyfter han fram sin, i denna avhandling redan tidigare framförda övertygelse att sponsorerna behöver satsa minst lika mycket på egen marknadsföring som på sponsringen för att uppnå effektivitet i investeringen (Bark, 1997, 15 januari).

Utbytet med sponsorerna handlar om finansiella medel och/eller varor och tjänster. Men Budh understryker också i det här sammanhanget att engagemang från sponsorerna är det absolut viktigaste. ”Varor och tjänster i all ära, men engagemang är det viktigaste” (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007). Betonandet av engagerade sponsorer har sitt ursprung i att Vasaloppet ansåg det svårt att själva attrahera 50 000 deltagare. Men genom ett aktivt sponsringsarbete där sponsorerna involverades med att på olika sätt marknadsföra Vasaloppet, skulle målet lättare kunna uppnås. Kunskapsutbyte med sponsorerna kan, enligt Hammar, vara mycket viktigt. Han lyfter fram relationen med både Procordia och Volvo där dessa parter vid många tillfällen fungerade som ett ”bollplank”. Enligt Hammar gav det Vasaloppet ”... en styrka i själen”. En ytterligare aspekt på samarbetet med sponsorerna är att vissa av dem kan bidra med en direkt kommunikationskanal till för Vasaloppet potentiella kunder. Det kan vara allt ifrån sponsorernas personaltidningar eller andra tidskrifter som sponsorn har, till att locka kunder och anställda att åka Vasaloppet. Ett exempel på detta är den tidigare omnämnda Kortvasan, en tävling som tillkom via ett samarbete med Ica. En av anledningarna till att loppet blivit så pass stort är att Ica har investerat i att marknadsföra skidloppet gentemot sina kunder, bland annat med reportage i den egna kundtidningen (M. Budh, personlig kommunikation, 21 september 2007).

I samband med Vasaloppets omorganisation, då Budh och Hammar slutade, rekryterades Anna Hanspers som försäljnings- och sponsorchef. Hanspers anser att engagemanget från en potentiell sponsor måste så långt som möjligt säkerställas innan avtal skrivs (A. Hanspers personlig kommunikation).

ion, 3 december 2007). Erbjudandet till sponsorerna är framför allt rättigheten att få associera sig med Vasaloppet. Exponering kan vara en viktig fråga för sponsorerna, men enligt Budh handlar sällan sponsring om rena reklamköp, utan det inkluderar oftast något mer. När det gäller exponering dominerar de som är huvudsponsorerna för respektive lopp. Deras varumärke syns på nummerlappar, banderoller vid start, kontroller och målgång, etc. Förutom exponeringsmöjligheter erbjuder Vasaloppet ett evenemang lämpat för kund- och personalvård, samtidigt som Vasaloppet är någonting positivt som får både personal och kunder att engagera sig. Sponsorerna ska känna en tillhörighet och stolthet när de kommer i kontakt med Vasaloppet. Enligt Budh har man under lång tid arbetat med att etablera långsiktiga relationer till sponsorerna. Det går dock inte att komma ifrån att det är individer som arbetar vid respektive organisation och då måste personkemin stämma. Det har förekommit att avtal avslutats från båda håll på grund av att individer inte kommit överens.

Ur Vasaloppets perspektiv är det även önskvärt om flera sponsorer tillsammans finner ett gemensamt samarbetsområde som skulle kunna leda till att de gör affärer med varandra. Detta innebär ett mervärde för sponsorerna. Vasaloppet har även en målsättning att fokusera mer på vad sponsorerna ska få ut av sin sponsring, det vill säga att som ”erfaren” sponsrad hjälpa till med att skapa lösningar och förtydliga värdet för sponsorerna. I arbetet med detta anordnar Vasaloppet varje år en konferens under namnet Ur Spår, där sponsorerna får möjlighet att träffas och diskutera framtida samarbetsmöjligheter med Vasaloppet. Detta är, enligt Hanspers, en otroligt viktig fråga. Vasaloppet låter även genomföra marknads- och exponeringsundersökningar (tjänster som köps in från Rubin Research och TNS Sifo). Resultatet av dessa undersökningar tillhandahålls utan extra kostnad till sponsorerna (A. Hanspers, personlig kommunikation, 8 oktober 2007).

Värdet på sponsringsavtalet har varierat över tid¹¹⁵. Det är också svårt att värdera enskilda sponsringsavtal. IBM och deras över 40 år långa relation till Vasaloppet kan tjäna som exempel. IBM har kontinuerligt varit ledande i Vasaloppets utveckling av tidtagning och resultatrapportering. Budh

¹¹⁵ Exempelvis tillförde sponsorer år 2009 drygt 20 miljoner kronor i sponsorintäkter (von Stedingk, 2009, februari). En siffra som ökade till 27 miljoner kronor 2012 (von Stedingk, 2012, februari).

och Hanspers anger att det är det största sponsringsavtalet. De sponsrar inte med några finansiella medel utan med sina tjänster. Värdet på dessa är betydande men svårt att mäta. ”Vasaloppet skulle aldrig kunna köpa denna tjänst på öppna marknaden” (M. Eriksson, personlig kommunikation, 18 december 2007). För Vasaloppet är IBM betydelsefulla då de hela tiden bidrar till den tekniska utvecklingen. IBMs starka position i förhållande till Vasaloppet återspeglas även i att de ibland inbjuds att uttala sig om potentiella sponsorer, vilket kan påverka Vasaloppets val av vilka andra sponsorer som passar in i strukturen. IBM tillför, enligt Budh (personlig kommunikation, 21 september 2007), även mycket med sitt varumärke och det ger en positiv spridningseffekt att ett stort internationellt företag vill associera sig med Vasaloppet.

Enligt Hanspers (personlig kommunikation, 3 december 2007) utvärderas potentiella sponsorer med avseende på: 1) Sponsorns målgrupp, värdegrund som affärsidén baseras på och positionering. 2) Storleken på avtalet. Det kan dels röra sig om likvida medel direkt från sponsorn, eller andra kostnader som blir täckta. 3) Avtalets längd. Långa avtal med sponsorerna kan i vissa fall vara bra och i andra fall eftersträvar Vasaloppet att skriva ett kortare avtal. Det kan vara fallet om en sponsor inte kan eller vill betala det Vasaloppet begär för en viss plats och att det inte finns tid att inleda en förhandling med någon annan part. 4) Sponsorns aktivitet och engagemang. I utvärderingen av sponsorer beaktas även aktiviteten från sponsorn. Om det finns en sponsor som direkt kan påverka deltagarantalet är detta en mycket positiv aspekt. 5) Branschexklusivitet för befintliga sponsorer (det kan inte komma in ett konkurrerande företag i strukturen).

En utveckling som Budh betonar är att sponsringen över åren övergått från mer hjärta till hjärna. Sponsorerna kräver högre avkastning och de vill kunna mer exakt beräkna vad de får tillbaka på satsningen. Detta är en markant skillnad jämfört med situationen från början av 1990-talet. En annan utveckling är att tidigare fattades sponsringsbesluten oftast av en verkställande direktör. Numera ligger dessa beslut mer på marknadschefsnivå, det vill säga närmare marknaden och mer inriktat mot att lyfta fram produkter. Samtidigt påverkar konjunkturförändringar villigheten att köpa sponsring. Det är i sådana situationer som det, enligt Budh, är viktigt att ha upprättat ett engagemang från sponsorerna. Det motverkar att avtalen inte förlängs.

Att sponsorer haft en stor betydelse i Vasaloppets kommersialiseringsprocess framgår tydligt av texten ovan. Men det kan även sägas i förhållande till professionaliseringen inklusive införandet av en marknadsföringsfunktion samt genom den kunskapsutveckling och kunskapsöverföring som skett mellan sponsorerna och Vasaloppet.

6.5.10. Den sentida kommersiella sponsringen – några karaktäristiska exempel

6.5.10.1. Varför sponsra Vasaloppet?

Stadiums¹¹⁶ samarbete med Vasaloppet har sin början med att Stadium hade en position mer som ”street fashion” och inte som en sportleverantör.¹¹⁷ Detta var framför allt tydligt inom området längdskidåkning där Stadium hade en marknadsandel på två till tre procent. Sponsring- och eventansvarig vid Stadium, Mattias Zingmark, fick år 2000 i uppdrag att stärka Stadiums position på längdskidmarknaden. Baserat framför allt på den mediala bilden, kom Vasaloppet att väljas ut som det starkaste alternativet. Stadium tog således kontakt med Vasaloppet som vid denna tidpunkt hade Intersport som sponsor, vilket var ett samarbete Vasaloppet inte var nöjda med. Anledningen till missnöjet var att Intersport inte var en engagerad samarbetspartner och ledningen för Vasaloppet såg därför ingen utvecklingspotential i samarbetet, vilket bekräftas av Budh.

Vasaloppet sökte en engagerad partner som framför allt kunde bistå med kommunikationen till en yngre målgrupp i de större städerna. Stadium gick således in som en av Vasaloppets sponsorer samtidigt som Vasaloppet avslutade samarbetet med Intersport. Några år senare, år 2004, blev Stadium huvudsponsor för Vasaloppet och avtalet var Stadiums i särklass största

¹¹⁶ Stadium är en svensk butikskedja med inriktning mot sportartiklar. Företaget grundades 1974 och är numer Sveriges största sportkedja. Stadium är även etablerade i Danmark och Finland och totalt har Stadium mer än 100 butiker och 3000 anställda. Stadium sponsrar ett flertal olika idrottsföreningar inom idrotter som exempelvis ishockey, fotboll, handboll och innebandy samt evenemang som Midnattsloppet, Stadium Golf Match Play och Vasaloppet.

¹¹⁷ Informationen om Stadiums samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Mattias Zingmark, sponsring- och eventansvarig, Stadium den 20 november 2007 samt från internt publicerad information.

evenemangs- och sponsringsavtal därtills. Förutom associationsrättigheter till Vasaloppet ingår i avtalet försäljningsrättigheter med tältbutiker i Mora och Sälen. Sponsoravtalet innefattar även exponering på nummerlappar och längs skidspåret samt 100 egna startplatser i Vasaloppet. Startplatserna går till anställda och till vissa andra inbjudna personer. Vid samtliga sponsringssatsningar som Stadium gör, kalkyleras att det ska ge minst det dubbla tillbaka i avkastning. I utvärderingen av potentiella sponsringssatsningar analyseras dessa bland annat med utgångspunkt i antal exponeringstillfällen, möjligheter att skapa relationer till både andra företag och konsumenter, samt kommersiella försäljningsmöjligheter och associationsvärde.

Volkswagen¹¹⁸ inledde ett sponsringssamarbete med Vasaloppet 2004.¹¹⁹ Vad gäller vinterevenemang är alpin- och längdskidåkning intressanta idrottsföreteelser. Systerbolaget Audi har sponsringssatsningar inom det alpina området. Volkswagen har således fokuserat på längdskidåkning. Att Vasaloppet kom att bli ett sponsringsobjekt tog sin början med en förfrågan från Vasaloppet. Volkswagen blev uppmärksammade på möjligheten och såg Vasaloppet som en intressant och relevant vinterföreteelse. Parterna valde att skriva ett treårigt avtal.

Vasaloppet, precis som Volkswagens varumärke vilar på en tradition. Båda varumärkena är välkända och deltagarna i Vasaloppet var en relevant målgrupp. I avtalet med Vasaloppet är Volkswagen officiell billeverantör och levererar ungefär sju bilar som Vasaloppet förfogar över året om. Utöver dessa bilar levereras i anslutning till Vasaloppsveckan ytterligare tolv till fjorton bilar. Motprestationen är att Volkswagen erhåller rätten att associera sig med Vasaloppet, exponering i samband med tävlingarna och en monter på

¹¹⁸ Volkswagen Group Sverige (Volkswagen) är ett dotterbolag till den tyska biltillverkaren Volkswagen AG. Förutom det egna märket marknadsförs bilar av märken som Audi, Porsche, Seat och Skoda på den svenska marknaden. Volkswagen har ungefär 500 anställda i Sverige. Volkswagens marknadsavdelning ansvarar för företagets sponsringssatsningar och vid denna studies genomförande var Volkswagen exempelvis billeverantör för golf tävlingen Scandinavian Masters och sponsor till Svenska Skidförbundet och längdskidlandslaget.

¹¹⁹ Informationen om Volkswagens samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Mats Hult, konsult/projektledare inom sponsring, 16 oktober 2007. Hult började samarbeta med Vasaloppet år 2002 då han arbetade med Pripps Energy, vilka då var en officiell leverantör till Vasaloppet. När sedermera Volkswagen började sponsra Vasaloppet anlätades Hult som projektledare för denna satsning, vilket innebär att den mesta kontakten mellan Volkswagen och Vasaloppet sker via Hults konsultbolag.

Vasaloppsmässan. Därutöver har Volkswagen rättigheten till parkeringsvakternas klädsel och får därigenom ytterligare exponering. Volkswagen ställer även upp med ett pris i form av en ny bil för den man eller kvinna som sätter nytt tidsrekord i Vasaloppet. Utöver avtalet med Vasaloppet sponsras även IFK Mora med en bil då denna förening, enligt sponsringsansvarige Mats Hult, är själva själen bakom Vasaloppet.

Roche Diagnostics Scandinavia AB¹²⁰ (härefter Roche), är ett företag verksamt inom behandling av sjukdomar och inledde ett sponsrings-samarbete med Vasaloppet 2004¹²¹. Roche blev 2004 uppdelat, från att ha varit en nordisk enhet till fyra separata enheter, varav Sverige kom att bli en enhet. Ledningen för företaget fann mot bakgrund av att det är ett internationellt företag, det nödvändigt att samlas kring ett svenskt evenemang för att personalen tydligare skulle känna att det även var ett svenskt företag. Roche sökte efter ett evenemang som skulle stå för kvalitet och tradition blandat med innovation och friskvård. Det skulle även vara ett projekt som avvek från vardagen och som de anställda tyckte var roligt.

Valet av evenemang blev Vasaloppet då det bar upp de associationer som eftersöktes. Informationschefen och tillika ansvarig för företagets sponsring, Terése Bergsten, kontaktade Budh vid Vasaloppet och de kom att inleda ett mycket bra samarbete. Bergsten anser att Budh är ”... en helt fantastisk person”. Samarbetet var från början inte planerat att vara särskilt omfattande. Men i och med att ledningen för Roche visade ett starkt engagemang och Vasaloppsorganisationen svarade upp, kom samarbetet att växa. Roche blev sponsor till Vasaloppet 2004 och avtalet baserades på finansiella medel från Roche i utbyte mot associationsrättigheter till Vasaloppet, startplatser i olika

¹²⁰ Roche Diagnostics Scandinavia AB är ett dotterbolag till det schweiziska läkemedels- och diagnostikföretaget F Hoffmann-La Roche. För den svenska marknaden ansvarar Roche AB för läkemedel och Roche Diagnostics för produkter som ska bidra till att förebygga, diagnostisera och behandla sjukdomar. Företaget har varit etablerat i Sverige sedan 1972 och har cirka 90 anställda och internationellt över 65 000 anställda. Roche är exempelvis via dotterbolaget Accu-Chek ledande inom diabetesområdet, med tillverkning av blodsockermätare, insulinpumpar, etc. Roche stödjer en rad olika bistånds- och utvecklingsprojekt runt om i världen och har olika sponsrings-satsningar inom områdena hjärt- och kärlsjukdomar samt diabetesrelaterade områden. Roche väljer att involvera sig i ett mindre antal sponsringsobjekt för att därigenom kunna vara mer aktiva.

¹²¹ Informationen om Roche Diagnostics samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Terése Bergsten, informationschef, Roche 18 april 2008) samt från internt publicerad information.

lopp samt en viss exponering. Som sponsor var inte Roche intresserade av en omfattande exponering längs med Vasaloppsspåret då deras försäljning inte sker direkt till privatpersoner. Vasaloppets visade full förståelse för att exponering inte var särskilt viktigt och försökte inte heller sälja detta till Roche, enligt Bergsten.

De två lokala moraföretagen Ostnor¹²² (som äger varumärkena FM Mattsson och Mora Armatur) och Wibe¹²³ har en lång tradition som samarbetspartners till Vasaloppet. De två tidigare företagen, numera varumärkena FM Mattsson och Mora Armatur, kom att börja sponsra Öppet spår under tidigt 1980-tal. Men relationen mellan Vasaloppet och dessa företag sträcker sig långt tillbaka i tiden.¹²⁴ Båda företagen har, som framgått, genom åren upplåtit sina lokaler till Vasaloppet, till exempel ytor som matsalar och omklädningsrum. Vid behov har även personal och maskiner från de båda företagen hjälpt vasaloppsarrangörerna med att exempelvis frakta snö till spåren. I och med att Vasaloppet numera klarar snöförsörjningen samt lokalfrågan själva sker inte längre någon utlåning av vare sig lokaler eller personal. Numera består avtalet endast av finansiella medel till Vasaloppet. I sponsoravtalet mellan Ostnor och Vasaloppet ingår det startplatser i olika lopp, exponering på nummerlapparna i Öppet spår och banderoller vid startplatsen, kontrollerna och vid mål.

Även Wibe sponsrar ett flertal lokala organisationer och grundkravet i varje enskild sponsringssatsning är att det ska gagna lokala kultur- och fri-

¹²² Redan 1865 grundades företaget FM Mattsson AB i Östnor strax utanför Mora och var initialt en tillverkare av bruksföremål. Ett tiotal år senare tillverkades den första vattenkranen och företaget har därefter fortsatt som en tillverkare av VVS-armatur. Efter en långvarig arbetskonflikt 1927 bildades ur FM Mattsson AB företaget Mora Armatur AB och en ny vattenkransfabrik byggdes och under lång tid var dessa företag direkta konkurrenter. 2003 skedde en sammanslagning av de båda företagen och moderbolaget Ostnor AB bildades. FM Mattsson och Mora Armatur kom att fortsätta som marknadsbolag med sina respektive varumärken och Ostnor AB kom att ansvara för produktionsenheterna och administrationen. Ostnor AB har cirka 550 anställda och är ett internationellt företag med försäljning i exempelvis Europa och delar av Asien. (Ostnor AB, intern presentation 2007, opublicerad) Hösten 2015 ändrade Ostnor AB namn till FM Mattsson Mora Group AB.

¹²³ Wibe grundades 1929 i Mora och deras huvudsakliga verksamhet är tillverkning av kabelförläggningsmaterial samt master och torn för kabelförvaring och kommunikation. Wibe är en av Mora kommuns största arbetsgivare med cirka 400 anställda och de har försäljning i samtliga världsdelar. Sedan 1999 ingår Wibe i den globala koncernen Schneider Electric.

¹²⁴ Informationen om Ostnors samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Torsten Kjellgren, marknads- och försäljningsdirektör, Ostnor, 9 november 2007.

tidsaktiviteter, primärt för företagets medarbetare och kunder. Wibes personalchef tillika sponsoransvarige (vid denna studies genomförande) Mats Hjerpe¹²⁵ säger att företaget traditionellt sponsrat en rad skilda föreningar, organisationer och evenemang. Det har handlat om allt från en liten kanin-klubb startad av några anställdas barn, en innebandyförening där de anställda spelar, till Zornmuseet, Mora IK och Vasaloppet. Sponsringsavtalen är till storlek också varierande, från mindre summor till betydligt högre. Anledningarna till sponsringssatsningarna är att Wibe vill vara en aktiv part i regionen, vilket enligt Hjerpe, är viktigt för hela bygden, för de anställda och i rekryteringssituationer. ”Den dag vi vill rekrytera folk så kan man tillfredsställa deras behov”. Det centrala är därmed att det ska finnas ett rikt föreningsliv för personalen och deras anställda.

6.5.10.2. Företagens sponsringsaktivering

Stadiums målgrupp är inte bara längdskidåkare i de olika Vasaloppen utan även aktiva människor som finns kring dessa åkare, som till exempel familjemedlemmar. Evenemang är ofta korta och Stadium arbetar med att förlänga kundkontakten och därmed förstärka associationerna mellan evenemanget och Stadium. För att göra detta krävs en aktivering av sponsringen genom flera olika marknadskanaler. I Vasaloppssammanhang vill exempelvis Stadium associeras som en aktör som är kunnig inom kategorin längdskidåkning. I sina utvärderingar av sponsringssatsningen har Stadium kunnat se en kraftig ökning av sin marknadsandel vad gäller utrustning för längdskidåkning. De har numera en andel på 25-30 procent, en ökning som, enligt Zingmark, till stor del beror på sponsringen av Vasaloppet. ”Vasalopp-projektet är det vassaste vi har”.

För att skapa dessa associationer arbetar Stadium med både de fysiska butikerna och via företagets hemsida. I butikerna som säljer längdskidutrustning handlar det om ett sortiment anpassat för skidåkning samt utbildning av personalen. Stadium har även produkthanpassat sitt sortiment med koppling till Vasaloppet, exempelvis vad gäller skidvalla. Dessutom finns det exponering med Vasaloppstema i butikerna. En stor del av skidåkarna i

¹²⁵ Informationen om Wibes samarbete med Vasaloppet kommer, om ej annat anges, från en intervju genomförd med Mats Hjerpe, personalchef Wibe, 19 oktober 2007.

Vasaloppet är förstagångsåkare och Zingmark anser att Vasaloppet, i jämförelse med andra evenemang som Stadium sponsrar, har mycket bra och användbar information om åkarna, vilket sponsorerna kan få ta del av.

När en deltagare anmäler sig till Vasaloppstävlingen får denna en rabattcheck som gäller i Stadiums butiker. De kunder som accepterar erbjudandet hänvisas till en registrering på Stadiums hemsida. Användarnas uppgifter sparas sedan för fortsatt kommunikation. På detta sätt lyckas man få en hög trafik till hemsidan, där det finns olika produkterbjudanden och information. För Vasaloppet är det viktigt att åkarna har bra utrustning och är tillräckligt tränade, vilket både höjer den totala upplevelsen och minskar skaderisken. Stadium arbetar då, tillsammans med Vasaloppet, med att kontinuerligt ge råd via hemsidan. Det kan handla om produktråd, träningsråd, information om kostintag i samband med tävling och träning, etc. Stadium har även arrangerat träningsläger med medverkan av de kända och välmeriterade skidåkarna Jan Ottosson och Thomas Wassberg. Stadiums kunder har möjlighet att delta i dessa träningsläger för att få träningsråd från experter.

Volkswagen aktiverar sin sponsring genom exempelvis anordnandet av så kallade vallakvällar, vilket sker hos återförsäljarna. De genomförs av Volkswagen tillsammans med Vasaloppet. Vallakvällar förläggs till orter där man vet att det finns många Vasaloppsåkare. Återförsäljarna får möjlighet att bjuda in utvalda kunder för att diskutera och informera om till exempel träningsupplägg, vallningstips, utrustning, etc. inför Vasaloppet. Tanken är inte att det ska ske någon direkt försäljning av bilar, utan Volkswagen vill etablera bra relationer till kunderna samt att kunderna ska förknippa Volkswagen med något positivt utöver själva bilprodukten. På plats i Mora har även ett urval av företagets bilmodeller visats upp. Det har då handlat om bilmodeller som borde attrahera den del av företagets målgrupp som deltar i Vasaloppet.

Roche använder sig av Vasaloppet som ledord under hela året. Det är, enligt Bergsten, detta som gör skillnaden på om man ska kunna få ut något av sponsringsatsningen eller inte. Roches budget för aktiveringen av sponsringen var ungefär dubbelt så stor som vad investeringen, det vill säga köpet av sponsorrättigheten, kostade (Roche Sponsringsprojekt Vasaloppet, opublicerat). För att internt aktivera sponsringen användes en slogan; ”Målet är mycket mer än bara Mora” och Roche genomförde personalaktiviteter under hela året. Roche bildade också en ideell idrottsförening, Accu-Chek Club,

som varje år fick finansiella medel för att organisera friskvårdssatsningarna. Internt var målet att öka trivseln och att friskvård skulle genomsyra hela företaget. Personalen uppmanades att fysiskt aktivera sig och Roche arrangerade exempelvis föreläsningar, skapade träningstillfällen som längdskidåkningshelger och interna tävlingar där olika avdelningar tävlade mot varandra. Deltagarna samlade poäng genom medverkan i olika friskvårdssatsningar, vilket sedan belönades.

Roche märkte att många kunder hade en positiv attityd och relation till Vasaloppet. Det medförde att man även började använda Vasaloppet i den externa kommunikationen. Bergsten ger exempel på hur det vid olika branschmässor där Roche medverkade, kom fram besökare till deras monter för att prata om Vasaloppet. ”Skumt med Vasaloppet, de flesta människor älskar det”. Roche valde att fokusera på kunder som arbetade på exempelvis sjukhus, vårdcentraler och medicinkliniker och dessa fick via olika arrangemang tävla om startplatser i något av loppet. Samarbetet med Vasaloppet intensifierades och kom att omfatta även Halvvasan. Roche såg störst relevans i att fokusera på diabetesrelaterade områden och varumärket Accu-Chek kom att användas i sponsringsarbetet med Vasaloppet. Som ett led i denna satsning marknadsfördes ett träningsprogram för diabetiker där det kortsiktiga målet skulle leda till att deltagarna klarade Halvvasan. I samband med tävlingen deltog ungefär 250 personer, både kunder och anställda och Accu-Chek Club var närvarande med arrangemang på plats i Mora. Dessutom medverkade diabetessjuksköterskor och läkare för att kunna ge råd till deltagare som hade diabetes. Roche lät även genomföra en medicinsk forskningsstudie bland Vasaloppsåkare med diabetes.

De lokala företagen Ostnor och Wibe har använt sig av Vasaloppet på ett likartat sätt. Startplatserna som ingår i sponsringsavtalen fördelas på personalen och företagets kunder. Ostnor använder i stor utsträckning Vasaloppet för kundvård. De olika säljcheferna väljer vanligtvis ut kunderna som blir inbjudna till Vasaloppet. Vasaloppet är, enligt Torsten Kjellgren, marknads- och försäljningsdirektör vid Ostnor, ett bra evenemang för kundvård då det inte bara handlar om ett enskilt skidlopp utan det kan även inkludera förberedelsestider med träning, frågor rörande utrustning, etc. vilket gör att det går att ha en kontinuerlig kontakt med kunderna. Ostnor anordnar ex-

empelvis ett träningsläger för sina kunder, vilket man gjort sedan 2001. Under januari och februari arrangerar Ostnor också träningshelger i Mora, vilket inkluderar teknikträning, vallningstips, etc. Ansvarig för träningen är före detta elitskidåkaren Torgny Mogren, anställd vid försäljningsavdelningen inom Ostnor. Totalt är det över 100 kunder som är involverade på ett eller annat sätt. Även Wibe bjuder in kunder som får möjlighet att delta i Vasaloppet och exempelvis tävla mot Wibes anställda. Personal från Wibe får en möjlighet att träffa kunder och stärka relationerna till dessa utanför kontorsmiljön.

6.5.10.3. Företagens fortsatta samarbete med Vasaloppet

Stadium har under många år arbetat med Vasaloppet och det finns ett ömsesidigt förtroende mellan parterna. Det förtroendet och samarbetet finns kvar, enligt Zingmark, även fast det vid denna studies genomförande nyligen skett organisationsförändringar i Vasaloppet. Volkswagen å andra sidan omvärderade samarbetet och lät meddela att de inte hade för avsikt att förlänga avtalet i dess nuvarande form. Hult poängterar att Vasaloppsorganisationen är lyhörd, även om det skett en viss förändring i samband med organisationsförändringarna. Hult understryker den betydelse Budh har haft för Vasaloppets utveckling eftersom han varit oerhört engagerad och skicklig och lyckades driva Vasaloppet till en helt annan nivå. Efter att han slutade har det varit en något turbulent omorganisation, vilket det finns förståelse för från Volkswagen. Beslutet om ett mer begränsat engagemang kom dock sedermera att omprövas och Volkswagen fortsatte sponsra Vasaloppet.

Vad gäller Roche hade framför allt Bergsten vid Roche, men även andra medarbetare, en kontinuerlig kontakt med personal från Vasaloppet och då främst Budh. En bidragande orsak till att samarbetet blev bra var, enligt Bergsten, Budh och den entusiasm som han hade, något som tydligt märktes i att han lärde känna Roche väl och hjälpa dem med råd och tips om hur de skulle arbeta med Vasaloppet för att maximera sin satsning, såväl internt som externt. Efter Budhs avgång och de organisationsförändringar som skedde i Vasaloppet förändrades även relationen. Bergsten tror det är svårt att överföra entusiasmen på någon annan när det gäller sponsringssamarbeten. I

kombination med en hög arbetsbelastning för personalen vid Roche beslutades att sponsringen av Vasaloppet skulle avvecklas och 2008 kom att bli företagets sista år som sponsor.

Kjellgren, vid Ostnor, betonar att Budh tillsammans med Hammar förändrade synen på Vasaloppet och gjorde det till ett stort evenemang med ett framgångsrikt varumärke.

6.5.11. En kommersiell och semi-ideell logik med en professionaliserad verksamhet – En kommentar med utgångspunkt i institutionell teori

Att följa den utstakade vägen innebär på många sätt en trygghet. Genom att tidigare än andra organisationer i det egna fältet lämna denna väg medför även att man blir mer ensam och kan inte på samma sätt finna bundsförvanter bland organisationer liknande den egna.

Vasaloppets förändring genom införandet av en mer kommersiell logik skapas genom flera parallella och sekventiella processer. Denna kommersiella logik och den därav ökade tonvikten på ekonomiska frågor, har varit viktiga faktorer för att stärka ställningen för vissa aktörer på området, däribland enskilda föreningar som dem som kopplas till Vasaloppet. Vad som anses vara acceptabelt eller oacceptabelt i ett organisationsfält bestäms av den institutionella logiken. Under 1990-talet blev det allt mer accepterat att även aktörer i den ideella sektorn behövde driva en kommersialiserad verksamhet för att överhuvudtaget kunna överleva. Pengar och idrott var inte längre två separerade enheter, utan kom att ses som acceptabla att kombinera. Sponsorer kom att få en framträdande roll genom att deras inträde på marknaden drivs av en önskan att utnyttja idrotten i allmänhet och i detta fall Vasaloppet på ett kommersiellt sätt.

Vasaloppets sponsringsarbete handlade från början om att söka lösningar på uppkomna problem, men kom med tiden allt mer att övergå till att erhålla legitimitet genom sina sponsorer. Exempelvis är IBM en central samarbetspartner som bidrar till legitimitet gentemot andra affärspartners, men som samtidigt varit accepterat som en del av Vasaloppet sedan slutet av 1960-talet. Företrädare för Vasaloppets ledning, som Budh och Hammar, bekräftar

att det har varit av stor betydelse för Vasaloppet att samarbeta med framgångsrika företag. Detta har i sin tur medfört ett ökat incitament från andra företag att inleda ett samarbete med Vasaloppet.

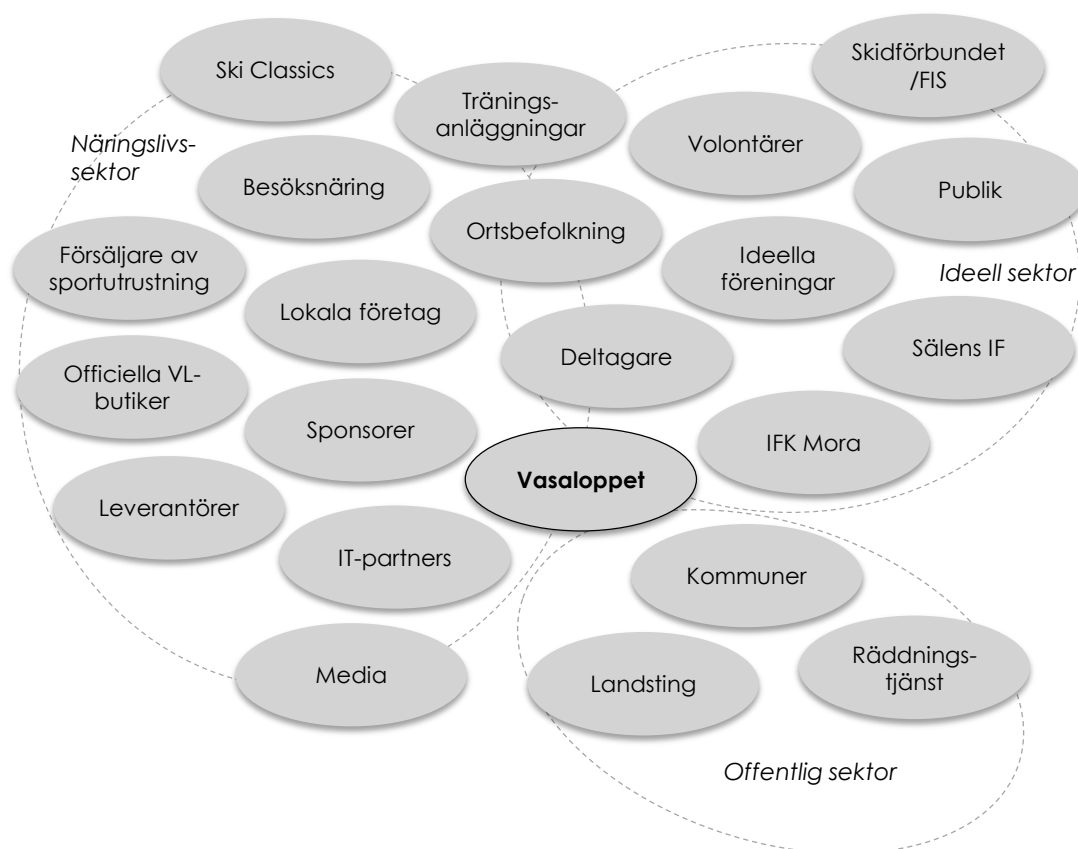
Att välja samarbetspartners för att upprätthålla legitimitet i ett visst organisationsfält kan som utförligt diskuterade i kapitel 3, medföra en skadad legitimitet i ett annat organisationsfält. Exemplet med Pfizer visar hur en sponsor som tillhandahåller, utifrån volontärernas syn, en produkt som inte är förenlig med verksamheten, stöter på ett initialt motstånd. Över tid skiftar vilka sponsorer som uppfattas som legitima att samarbeta med eller inte. Det som för några decennier sedan ansågs som oacceptabla samarbetspartners kan numera vara fullt accepterade inom flera olika fält. Ju mer accepterat en kommersialisering av den ideella sektorn ter sig i samhället – desto fler tänkbara sponsorer kan förekomma.

Vasaloppets verksamhet kom under den här epoken att innebära att intressenter från tre huvudsakliga organisationsfält finns representerade (figur 13).

Den egentliga förändringen, i förhållande till föregående fas, är att inrättandet av naturreservatet leder till färre intressenter. Markägare får en ringa roll i likhet med tidigare viktiga aktörer som Naturvårdsverket och Länsstyrelsen. På senare år har även samarbetet med andra långlopp i Europa under konceptet Ski Classics bidragit till en för Vasaloppet ökad kontaktyta mot aktörer verksamma inom liknande institutionella fält. Dessutom har det bidragit till ökad medieexponering.

Det är också några andra mönster som framträder. Det finns även under denna period en hel del konfliktområden. Dessutom har man identifierat flera kommande stora utmaningar. Det handlar bland annat om förutsättningarna för att engagera volontärer och personal till sjukvården. Identifierade strömningar i samhället tycks reducera viljan till och förståelsen för volontärbete till stöd för evenemang som Vasaloppet. Motsvarande tendens har också noterats vad gäller sjukvården. Sannolikt bidrar även den nya nivån av kommersiell logik som Vasaloppet anammat till den problembilden. Det betyder att den delikata balansgången kan bli svår att upprätthålla i en framtid. Möjligen har redan den kommersiella logiken kommit att bli den dominerande.

Figur 13: Intressentmodell över Vasaloppet, den sentida perioden (2000-2010-talen)



Vi kan också notera att den under förra perioden etablerade hybridorganisationen förändrats. Det togs tidigt under den nu behandlade epoken ett beslut att organisationen skulle förändras. Det som skett är att styrelserna för de två bolagen kopplat ett fastare grepp om verksamheten och att en ny ledning tillträtt. Det finns nu en verkställande direktör som ensam har det övergripande ansvaret. Denne kompletteras av en sportchef som primärt arbetar mot föreningslivet. Den tidigare etablerade duala modellen (en ledare som sköter det kommersiella fältet och en som sköter det ideella) är kraftigt modifierad och kan med visst fog sägas ha upphört. Mer om detta under avsnittet Epilog nedan.

Under epoken framträder också ett än mer professionellt arbete med sponsorer. Ledningen arbetar helt i enlighet med de utvecklingslinjer som

behandlades i sponsringstexten i kapitel 2. Det handlar om tips om hur sponsererna på effektiva sätt ska aktivera relationen till Vasaloppet, om på medvetna sätt utnyttja den sponsrades tidigare prägling, associationssynergier mellan varumärken och så vidare.

6.6. Epilog

Efter att denna studie avslutades har Vasaloppets utveckling inte stått stilla. Anmälningrekorden fortsätter och det var år 2014 totalt 68 000 anmälda till något av loppet under vinterveckan och 23 000 anmälda till sommarveckan. Startplatserna till 2014-års Vasalopp fulltecknades på 90 sekunder och Cykelvasans 12 000 startplatser fylldes på 3 minuter. Den helt nya tävlingen, Ultravasan, fyllde de 750 startplatserna på under 30 minuter (detta kan jämföras med andra ultralopp i Sverige som har 300-400 deltagare). Totalt deltar nu över 90 000 personer årligen i något av Vasaloppets olika arrangemang, under såväl sommar som vinter. Antalet deltagare har även stor betydelse för de turistekonomiska effekterna. Ett ökat deltagarantal för även med sig en total ökning av besökare i form av åskådare och Vasaloppet beräknas numera generera nästan 200 miljoner kronor till regionen¹²⁶. (Vasaloppets omsättning ingår inte i de turistekonomiska effekterna.)

I samband med att Budh och Hammar slutade försvann även beteckningen generalsekreterare. Den ersattes av en sportchef¹²⁷. Den verkställande direktören fick därmed såväl ett större som mer synligt ansvar. I organisationsförändringarna var det av vikt för styrelserna (föreningen och aktiebolaget) med att det skulle finnas en tydlig chef. Verkställande direktören är formellt anställd till 50 procent i Vasaloppet Marknads AB och till 50 procent i Vasaloppsföreningen (U. Hållmarker, personlig kommunikation, 25 oktober 2015). Verkställande direktören blev ansiktet utåt för Vasaloppet och inte längre generalsekreteraren. 2012 tillträdde även en ny verkställande direktör,

¹²⁶ Undersökningen om de turistekonomiska effekterna är genomförd av undersökningsföretaget Rubin Research på uppdrag av Vasaloppet.

¹²⁷ Till sportchef utsågs medarbetaren Tommy Höglund. Med anledning av sommarveckans kraftiga expansion tillsattes 2015 en sportchef, Johan Eriksson, med ansvar för att driva utvecklingen inom cykling och löpning. Johan Eriksson hade sedan tidigare varit utvecklingschef och t.f. sportchef vid Vasaloppet.

Anders Selling¹²⁸. I takt med att deltagarantalet har ökat har även organisationen växt. Vasaloppet omsätter omkring 120 miljoner kronor (Tuvhag, 2013, 19 november) och har 2014 ungefär 30 heltidsanställda samt ytterligare ett tiotal personer som är kopplade till verksamheten (A. Selling, personlig kommunikation, 3 december 2014).

SVT:s Vasaloppssändning 2014 sågs i genomsnitt av 1 200 000 tv-tittare och som mest hade sändningen 2 701 000 tittare. Därutöver tillkommer internationella tv-sändningar och Vasaloppet sändes 2014 direkt eller i form av sammandrag i efterhand i totalt 73 länder. Detta ses som en effekt av etableringen av Ski Classics (där Vasaloppet är en av huvudägarna). De största långdistansloppen i Europa har under det konceptet genomfört en satsning för att utöka tv-marknaden. Vasaloppet bevakas numera av cirka 350 nationella och internationella journalister och fotografer. Ytterligare tecken på en allt större verksamhet är att Vasaloppets webbplats under Vasaloppssöndagen 2014 hade 662 000 unika besökare (med totalt 9 560 481 sidvisningar) (Vasaloppets Faktaguide, 2015).

Vasaloppsorganisationen vet inte exakt hur många funktionärer som är engagerade i verksamheten idag. Det officiella antalet är 3500, men i och med sommarveckans expansion kan det handla om så många som 5000 funktionärer. En framtida utmaning är att förstärka ledning och kontroll över dessa funktionärer. I denna bemärkelse föreligger det en svårighet för Vasaloppsorganisationen då funktionärerna kommer från olika föreningar. Det är med föreningarna som Vasaloppet har sitt samarbete och inte direkt med den enskilde funktionären. Detta leder till svårigheter bland annat i och med att många individer kan vara engagerad i flera föreningar som alla har ett åtagande gentemot Vasaloppet. Detta kan leda till att en enskild medlem kan bli uppbokad på många funktionärsuppdrag. Vasaloppsledningen ser dock ännu idag ingen minskning i antalet funktionärer. Tvärtom är det allt fler föreningar som vill vara en del av Vasaloppet. Att det i framtiden finns en risk i att allt färre engagerar sig ideellt är ingenting som dagens ledare för Vasaloppet ser som någon fara för verksamheten. Däremot ökar kostnaderna för att

¹²⁸ Anders Selling tillträdde som verkställande direktör för Vasaloppet hösten 2012. Selling har en bakgrund från Saab Automobile, både i Sverige och utomlands och hade före rekryteringen till Vasaloppet varit managementkonsult i drygt 13 år, med kunder som SAS, Volvo och Försvarsmakten. Dessutom hade han erfarenhet från den ideella sektorn, bland annat som ordförande för IFK Mora Alpina klubb.

rekrytera dessa funktionärer. Detta visar sig genom att nuvarande kostnad för föreningar som bidrar med funktionärer är cirka sju miljoner (A. Selling, personlig kommunikation, 3 december 2014).

Utvecklingen av sommarveckan har visat sig medföra en förstärkt fokusering på att kommersialisera Vasaloppet. Sommarveckan är ett prioriterat strategiskt affärsområde för Vasaloppsorganisationen. En ekonomiskt lönsam sommarvecka innebär att organisationens överlevnad inte bara är beroende av vinterveckan. Om framtiden skulle innebära ett varmare klimat med en allt större utmaning att göra skidspår skulle Vasaloppet inte överleva två eller flera inställda vinterveckor. Genom att fokusera på att sommarveckan ska bli lika stor som vinterveckan ser man sig bättre rustade för framtiden (A. Selling, personlig kommunikation, 3 december 2014).

Vad gäller sponsorstrukturen har sponsorer lämnat Vasaloppet och nya har tillkommit. De största sponsorerna, huvudsponsorerna, är år 2015 IBM, Stadium, Volvo och Preem. Av de samarbetspartners som har undersökts i denna studie har Volkswagen, Roche, Dagens Industri och Telenor avslutat samarbetet med Vasaloppet. Vad gäller intäkterna från sponsorerna har det inte skett några större förändringar (A. Selling, personlig kommunikation, 3 december 2014).

Selling reflekterar över att Vasaloppets vintervecka till viss del är självgående, vilket är en farlig situation. Som organisation måste man alltid förändras och vara lyhörd när det gäller omvärldsförändringar. Att bibehålla Vasaloppets närmast unika position kräver att man, enligt Selling, aldrig slappnar av (A. Selling, personlig kommunikation, 3 december 2014). Selling meddelade 2015 att han avgår som verkställande direktör.

Till ny verkställande direktör för Vasaloppet utsåg styrelserna för Vasaloppsföreningen Sälen-Mora och Vasaloppets Marknads AB Eva-Lena Frick¹²⁹. Frick tillträdde 2016 efter att de senaste tolv åren varit ansvarig för Vätternrundan på cykel.

Utvecklingen fortsätter och vintern 2017 blir det möjligt att åka Vasaloppet på natten i det kommande skidloppet Nattvasan. Det är ett parlopp som är öppet för 750 lag (1 500 deltagare) och deltagarna ansvarar själva för den

¹²⁹ Frick var under 1980-talet landslagsåkare i längdskidor där hon deltog i OS 1984 och flera VM. Frick har högskoleutbildning inom företagsekonomi och var under många år ansvarig för idrottsföreningen Motala AIF, verkställande direktör för Vätternrundan Marknads AB och Motala Idrottspark AB.

mat och utrustning som kan komma att krävas. Det kommer endast att vara en kontrollstation längs vägen. Intresset för Nattvasan har visat sig vara stort och det fulltecknades på 1,5 minut.

6.7. Sammanfattning och tolkning: Faser och logik i Vasaloppets utveckling

I detta kapitel görs en mer empirinära tolkning av resultaten. I det nästkommande kapitlet förs en mer övergripande diskussion kopplad till de frågor som problematiserades i kapitel 4.

Vasaloppet har en lång historia och det är mycket som hänt och förändrats sedan de första 117 skidlöparna passerade mållinjen i Mora 1922. Vasaloppets verksamhet kan betraktas utifrån två uppenbarligen konkurrerande institutionella logiker. I fallstudien har ”fallet Vasaloppets” utveckling delats in i fyra epoker vilka burtill med sig skilda kännetecken och karaktäristika. Detta summeras i tabell 3.

I tabell 3 urskiljs fyra olika faktorer: 1. Centrala omvärldsfaktorer, 2. Centrala faktorer och händelser i Vasaloppet, 3. Organisations- och marknadseffekter, 4. Dominerande logik.

De första tre decennierna, det vill säga epok 1, präglades av idrottsrörelsens genombrott, 1930-talets ekonomiska lågkonjunktur och andra världskriget. Inom Vasaloppet pågick efter starten ett uppbyggnadsskede i vilket man helt förlitade sig på ideella krafter. Det var ett relativt lågt (särskilt i jämförelse med vad som skulle följa) antal deltagare. En viktig händelse var också att Radiotjänst under perioden startade sina sändningar. Vad gäller organisations- och marknadseffekter var legitimitetsskapandet entydigt inriktat på ett fält, det ideella. Det var en kamp för överlevnad som helt byggde på insatser från frivilliga och lokala samarbetspartners.

Tabell 3: Centrala faktorer och händelser i Vasaloppets utveckling

Period	Centrala omvärldsfaktorer*	Centrala faktorer och händelser i Vasaloppet	Organisations- och marknadseffekter	Logik
De första tre decennierna (1922-1950)	<ul style="list-style-type: none"> - Idrottsrörelsens genombrott - 1930-talet ekonomisk lågkonjunktur - Andra världskriget 	<ul style="list-style-type: none"> - Uppbyggnads-skede - Ideella krafter - Lågt deltagarantal - Radiotjänst startar sina sändningar 	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimitet i ett fält - Kamp för överlevnad - Lokala samarbetspartners viktiga 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideell - Amatörism
Motionsvågen (1950-1970-talen)	<ul style="list-style-type: none"> - Motionsidrotten får ett genombrott - Stark uppgång av antalet idrottsföreningar - Ökad välfärd i Sverige - Idrottens amatörregler avskaffas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ökat deltagarantal - Första sponsorererna - Tv-sändningar - Öppet spår introduceras - Tongivande eldsjälarna - Den första heltidsanställda - Nya kontrollstationer med ökad servicenivå - Problem med tidtagning 	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimitet i ett fält - Måste anpassa verksamheten för att möta nya förväntningar - Samarbete med IBM - Ökat resursbehov - Lokala samarbetspartners viktiga 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideell - Amatörism - Semi-kommersiell
Förändringsepoken (1980-1990-talen)	<ul style="list-style-type: none"> - Nyliberala tankar - Offentliga sektorns tilltagande företagisering - Idrott och pengar inte längre tabu - Sponsring inte längre altruism utan mer ett affärsperspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflytelserika sponsorer (t.ex. Procordia, IBM) - Inställt skidlopp - Motivation för förändring - Naturresevat - Tongivande anställda - Omfattande banarbete 	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimitet i flera fält - Kamp för överlevnad - Dualt ledarskap - Från skidtävling till evenemang - Nya målgrupper - Nya skidlopp för att möta dessa målgrupper - Varumärkesarbete - Vära om traditioner och symboler - Motstånd mot förändringar - Ökat resursbehov 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideell - Semi-professionalism - Kommersiell

Period	Centrala omvärldsfaktorer*	Centrala faktorer och händelser i Vasaloppet	Organisations- och marknadseffekter	Logik
Den sentida perioden (2000-2010-talen)	– Idrottens kommersialisering och professionalisering är en allt mer accepterad företeelse	– Sponsorer en framträdande roll – Sommarveckan – Högteknologiskt evenemang	– Legitimitet i flera fält – Fokus på evenemanget Vasaloppet – Varumärkesarbete – Finns ett visst motstånd mot förändringar – Organisationens identitet förändras allt mer – Det duala ledarskapet upphör – Säkra resurser är centralt	– Professionalism – Kommersiell – Semi-ideell

* Omvärldsfaktorer syftar i huvudsak på sådant som har en relevans för Vasaloppet och är olika faktorer som fångar själva tidsandan.

Den ideella logiken har i fallet Vasaloppet hela tiden kännetecknats av ett starkt föreningsperspektiv. Organisationens ledare har varit eldsjälarna och arbetat ideellt. Det var en stark fokusering på skidtävlings Vasaloppet och framträdande skidåkare kom över tid att betraktas som skidlegender. Volontärerna arbetar ideellt och det föreligger få om ens några krav på ersättning. Denna starka logik, som under den första epoken var helt oomstridd och tagen för given, har bestått men utsatts för konkurrens av den alternativa kommersiella logiken. De kännetecken som lyfts fram bygger över tid upp ett motstånd mot förändringar som enkelt summeras i uppfattningen att ”det har alltid varit en skidtävling och så ska det förbli”. I den här logiken värnas starkt om traditionen, med flertalet viktiga attribut som Gustav Vasas kransekulla och måldevisen. Dock utan att dessa ska utgöra utgångspunkten för kommersialisering.

Den andra epoken, motionsvägen, får motionsidrotten sitt genombrott, antalet idrottsföreningar ökar kraftigt i antal, välfärden stiger och så småningom avskaffas idrottens amatörregler. För Vasaloppets del stiger deltagarantalet. De första sponsorerna kommer in i bilden. Tv-sändningar påbörjas och blir till regel. Man etablerar en ny produkt Öppet Spår. De tongivande

personerna kvarstår men kompletteras av den första heltidsanställda. Ledningen för loppet upplever ett påtagligt ökat resursbehov och mobiliseringen av lokala samarbetspartners intensifieras. Man introducerade nya kontrollstationer med ökad servicenivå och förbättrade tekniken med tidtagning. Vad gäller effekter på organisation och marknad kännetecknas epoken av fortsatt fokus på legitimitet i det ursprungliga fältet, det ideella. Men organisationen måste anpassas för att möta de nya och högre ställda kraven på god service och att kunna hantera den stigande mängden åkare. Detta medförde krav på en betydande resursförstärkning.

Under denna epok togs de första stora stegen i riktning mot den kommersiella logiken. Den ideella var dock klart dominerande.

Den tredje epoken, förändringsepoken, kännetecknades vad gäller det omgivande samhället av nyliberala tankar och vi kunde bevittna en företagisering av den offentliga sektorn. Vidare framstod inte längre idrott och pengar som tabu och den sponsring som förekommit och som betraktats som altruism kom alltmer att inriktas på ett affärsperspektiv. För Vasaloppets del innebar perioden att några mycket inflytelserika sponsorer blev delaktiga i verksamheten. Ett krisår (snöbrist) blev signalen till ett behov av att förändra och professionalisera. Man rekryterade in ett antal tongivande anställda, särskilt två viktiga ledare, och satsade stora resurser på förbättra banorna och underlätta dess skötsel.

Under den här perioden kom legitimiteten att behöva byggas i förhållande till flera konkurrerande fält. Man inrättade ett dualt ledarskap för att, var för sig, hantera de två tydligast konkurrerande logikerna. Vasaloppet utvecklades från en skidtävling till ett evenemang. Man identifierade och bejakade flera olika målgrupper och skapade produkter och erbjudanden som på skilda sätt var attraktiva för dessa utvalda grupper. Ledningen för verksamheten började också att systematiskt forma och bygga varumärket och värna om traditioner och symboler. I denna process mötte man betydande motstånd från företrädare från den renodlade ideella logiken. Men obestridliga resursbehov och framgång bidrog till att processen i den nya riktningen kunde accelereras.

Under denna epok kom man att arbeta med två parallella och starka logiker där den kommersiella hela tiden kom att ta mer plats. Verksamheten

kundorienterades, arbetet med sponsorer blev alltmer genomtänkt och omfattande.

Den kommersiella logiken kännetecknades i Vasaloppets fall av en företagisering. Det blir en allt tydligare målstyrning och starka krafter, i form av professionella medarbetare och samarbetspartners, driver på en förändringsprocess. En kris – det inställda skidloppet – leder till stora förändringar och det blir allt mer centralt att säkra skidspåren. Fokus skiftar från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder. Nya deltagare, vilka utgör en viktig intäktskälla samt en attraktionskraft för sponsorer, attraheras med nya skidlopp. Det införs ett allt tydligare kundperspektiv och en ökad fokusering på det egna varumärket. Nationella samarbetspartners och/eller sponsorer blir i denna process viktiga. Det sker i Vasaloppets fall en kunskapsöverföring från sponsorerna. Teknologin får en ökad betydelse, dels med anledning av att det effektiviserar organisationens arbete, dels på grund av ett ökat kundperspektiv. Media är i Vasaloppets fall – i likhet med många andra kommersialiserade verksamheter – en viktig samarbetspartner. Det föreligger ett starkt beroende av volontärer, precis som en ideell logik kännetecknas av. Skillnaden är att volontärerna i Vasaloppets fall medför en kostnad. Avslutningsvis är tradition en oerhört central del i Vasaloppet, men med skillnaden att de artefakter som funnits med sedan begynnelsen numera används allt mer strategiskt i marknadsföringen.

Den fjärde epoken kännetecknas vad gäller omvärld av en ökad acceptans av företeelsen kommersialisering och professionalisering. För Vasaloppets del intensifieras arbetet med sponsorer, produktfloran utvecklas med sommarvecka, skapande av ett internationellt koncept för samverkande klassiska långlopp, och så vidare.

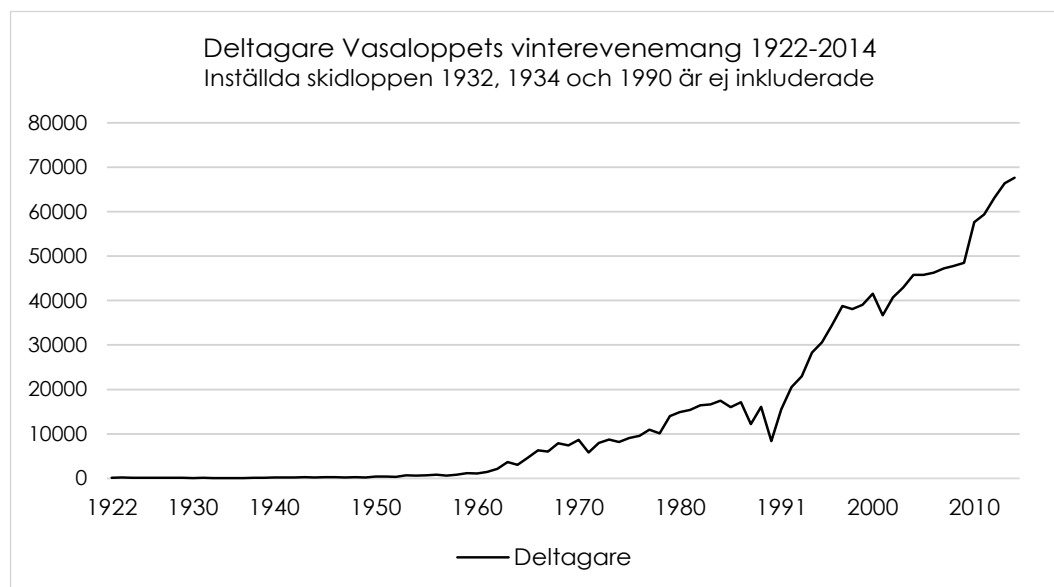
Vad gäller legitimitetssträvandena kan konstateras att fokus fortfarande ligger på två fält, men att det kommersiella och professionella nu dominerar det ideella. Fokus ligger på att utveckla evenemanget Vasaloppet och ledningen ägnar mycken kraft åt sponsorsaktiviteter och media. Det finns ett tills synes passivt motstånd mot utvecklingen men det framkommer farhågor om kommande problem av olika slag, till exempel mobiliseringen av volontärer. Verksamheten omorganiseras. En ny ledning tillträder och det duala ledarskapet upphör.

På ett mer övergripande plan kan konstateras att idéer om marknadsanpassning och konkurrens har medfört en ökad kommersialisering och professionalisering av verksamheten. Arbetsuppgifter har standardiserats, rationaliserats och utförs av professionella medarbetare. Trots det är Vasaloppet alltjämt kopplad till en logik baserad på idéer om idealitet och amatörism. Denna amatöristiska logik bygger på att ideella organisationer har en viktig funktion att fylla i samhället. Organisationerna förväntas genom sin förhållandevis fristående position kunna bidra med andra värden, värden som inte den offentliga sektorn eller näringslivssektorn kan bidra med på samma sätt.

Parallellt med denna utveckling och kanske tack vare den har Vasaloppet utvecklats och agerar nu på en helt annan och högre nivå vad gäller deltagarantal och professionalitet.

I nedanstående diagram (figur 14) visas en översikt över deltagarantalet i Vasaloppets vinterevenemang mellan åren 1922-2014.

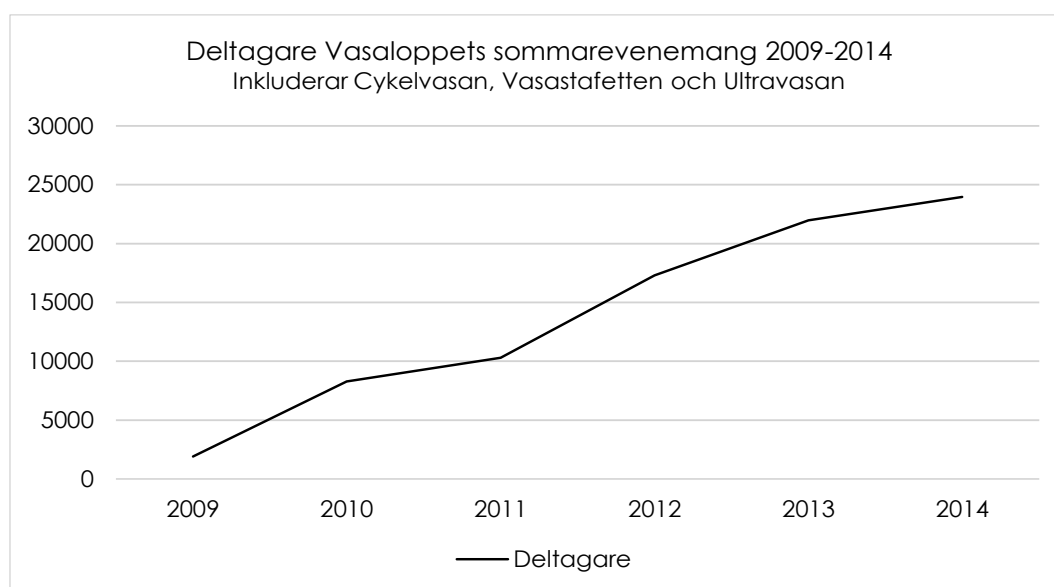
Figur 14: Deltagare Vasaloppets vinterevenemang 1922-2014¹³⁰



¹³⁰ Uppgifterna om deltagarantal är hämtade från Hasselberg (1994) samt www.vasaloppet.se

Under senare delen av 2000-talet lanseras sommarveckan. Även om idéerna och även att försök tidigare genomförts med sommartävlingar, var det först i denna period som det hela realiserades. Från att år 2009 attrahera knappt 2 000 deltagare är det nu ett evenemang som 2014 lockade nästan 25 000 deltagare att cykla, gå eller springa i Vasaloppsspåret (se figur 15).

Figur 15: Deltagare Vasaloppets sommarevenemang 2009-2014¹³¹



En förklaring till ett ökat deltagarantal i den sentida perioden är en ökad medvetenhet avseende de positiva effekterna av fysisk aktivitet. En tydlig förändring under 2000-talet är att det skapats internationella och mer nationella rekommendationer kring fysisk aktivitet utifrån medicinsk forskning.¹³² Detta har i sin tur medfört att såväl arbetsgivare som hälso- och sjukvården allt mer fokuserar på prevention. Effekten av detta är, enligt vissa bedömare, ett ökat deltagarantal i masstävlingar med fokus på exempelvis maraton, cykel och längdskidor – och dit hör Vasaloppet.

¹³¹ Uppgifterna om deltagarantal är hämtade från www.vasaloppet.se

¹³² Det finns, enligt Hällmarker (2015), en ökad oro kring stora hälsorisker inom hjärt-kärlsjukdomar, diabetes, vissa cancertyper, etc.

Kapitel 7

Analys

I kapitel 4 formulerades ett antal frågor med primär utgångspunkt i studiens teoretiska perspektiv. De kompletterades till viss del av frågor som aktualiserats av den övergripande översikten av idrottsrörelsens utveckling i kapitel 2 samt frågor som tillkom i samband med datainsamlingen. Det bör också åter betonas att alla dessa frågor inte fanns formulerade då data insamlades. En del av dem har vuxit fram under forskningsprocessen. Därmed kan inte heller alla frågor besvaras på lika omfattande sätt i analysen. Samtliga frågor ger dock viktiga förutsättningarna för analysen och jag väljer, för tydlighetens skull, att behandla varje fråga för sig och i punktform.

Den uppdelning i fyra olika faser av Vasaloppets utveckling som tidigare presenterats, styr dispositionen även av detta kapitel: a) De första tre decennierna (1922-1950), b) Motionsvågen (1950-1970-talen), c) Förändringsepooken (1980-1990-talen) och d) Den sentida perioden (2000-2010-talen). Analysen är däremot tematisk och bygger på de i kapitel 4 definierade forskningsfrågorna.

7.1. Legitimitetssträvande när olika logiker möter organisationen

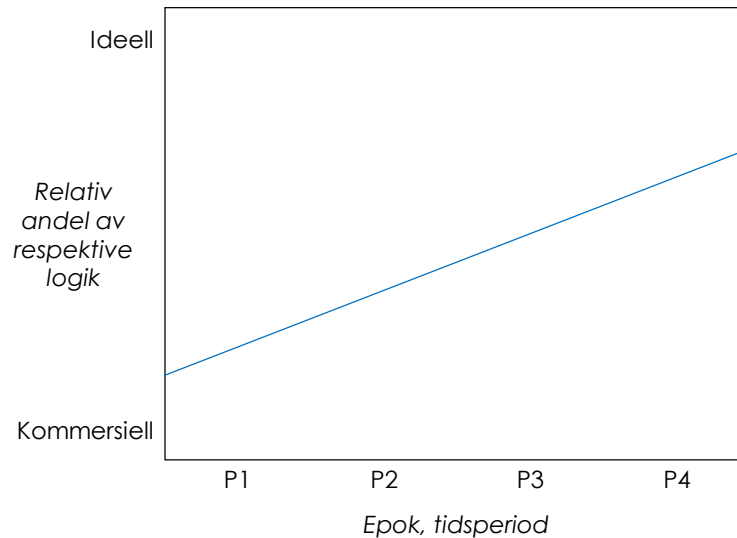
En viktig utgångspunkt som lyftes fram i den teoretiska genomgången är en organisations strävan efter legitimitet. Det handlar om att organisationen ska vara i fas med sociala normer och standards (Suchman, 1995; Tost, 2011),

vilket uttryckts enligt följande: ”The degree to which beholders perceive an organization as being congruent to social norms and standards” (Haack et al., 2014, s. 635). Vidare påpekades att det finns olika ”värderingar” av legitimitet; pragmatisk, moralisk, kognitiv. Den pragmatiska innebär att organisationen bedöms utifrån hur väl den uppfyller intressenternas egenintresse. Den moraliska innebär att en organisation visar socialt acceptabla, eller önskvärda, normer och värderingar. Den kognitiva förklaras genom att det som utgör en standard eller ett normalt organisatoriskt beteende ska vara i samklang med den utbredda föreställningen (Bitektine & Haack, 2015). Vidare lyfts fram att det sker en kollektiv värderingsprocess genom existensen av ett socialt objekt, till exempel en ny organisation och dess målgrupper (Cattani et al., 2008; Johnson et al., 2006). Det betyder att det som inte var accepterat inom ett visst fält (audience) under en viss tidsperiod kan ha blivit accepterat under en senare tidsperiod och tvärtom.

Det dilemma som utgör huvudtemat för denna avhandling är den så kallade institutionella pluralismen, det vill säga att en organisation kan möta skilda institutionella organisatoriska fält och därför få anpassa sig till olika institutionella logiker, för att överensstamma med olika institutionella tryck. Organisationer kan med andra ord delta i flera diskurser och vända sig till olika institutionella fält (jfr Gammelsæter, 2010; Kikulis, 2000; Kraatz & Block, 2008).

Nya institutionella idéer för hur verksamheten ska bedrivas professionellt och affärsmässigt, som uppmärksammats och delvis inkorporerats i Vasaloppets utveckling, har dock inte inneburit att de grundläggande institutionella idéerna har förkastats. Däremot har för Vasaloppets del balansen mellan omfördelats. Dessutom har det socialt accepterade inom respektive fält förändrats. En grov skiss över hur denna utveckling kan åskådliggöras ges i figur 16.

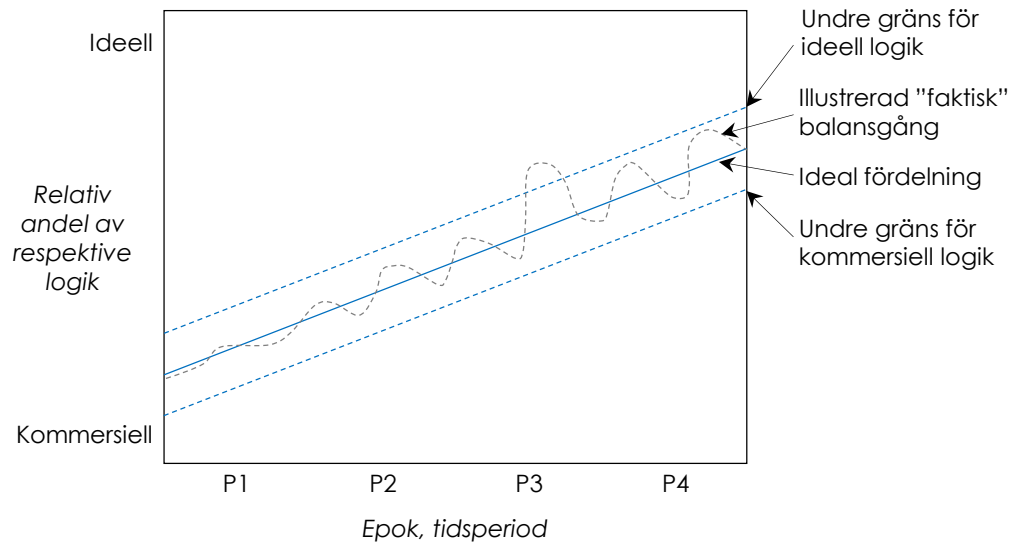
Figur 16: Fördelningen mellan ideell och kommersiell logik under de fyra faserna av Vasaloppets utveckling



Den lutande linjen kan antingen ses som en ren illustration av Vasaloppets utveckling. Den kan också ses som en illustration över utvecklingen av den samhälleliga acceptansen av den ökande grad av kommersialisering som kommit in i idrottens värld. I teorin används som framhölls i teorikapitlet begreppet isomorfism för att beskriva denna process av successivt förändrad acceptans och inkorporering av nya inslag inom en viss logik. Grovt uttryckt skulle den vertikala linjen kunna ses som ”den isomorfa linjen” i förhållande till fallet Vasaloppet och även i förhållande till fenomenet balans mellan *ideell logik* och *kommersiell logik*.

I beskrivningen av Vasaloppets utveckling har jag lyft fram många viktiga skeenden, beslut och åtgärder. Dessa har vidtagits och, i förhållande till vissa grupper av aktörer – ibland i förhållande till skilda organisatoriska fält – utmanat idéer om acceptabelt agerande. Jag har beskrivit detta som en balansakt. Det har varit viktigt att inte utmana för mycket, men ändå kunna utveckla verksamheten i den riktning ledande aktörer önskat. Balansakten kan illustreras genom att figur 16 kompletteras något. Det sker i figur 17.

Figur 17: Illustration av det utrymme inom vilket beslut och åtgärder Vasaloppsorganisationen försökt hålla sig



Om vi fortsätter att tala om den grövre diagonala linjen i mitten som den isomorfa linjen, avvägningen mellan ideellt präglad verksamhet och kommersiell. Den kan också ses som en ”ideal” linje för den organisation som vill klara balansakten men samtidigt, i syfte att utvecklas kraftfullt, accelerera en av logikerna. I förhållande till denna linje finns en undre gräns av legitimitetsskapade åtgärder som inte får underskridas om organisationen vill behålla sin legitimitet till det aktuella fältet. I det studerade fallet är det en undre gräns i förhållande till de ideella organisationerna och de aktörer (fältets ”audience”) som, i mer eller mindre explicita former, i förhållande till fältet, bedömer graden av legitimitet i enskilda åtgärder och i organisationens verksamhet i dess helhet. Det finns också en undre gräns i förhållande till den kommersiella sektorn som betraktar organisationen som en mer eller mindre professionell motpart.

Vasaloppsorganisationen har under årtiondena ställts inför nya situationer, nya möjligheter till följd av exempelvis teknisk utveckling, nya begränsningar i form av regelverk och så vidare. Sådana externt initierade – eller externt kontrollerade situationer – har man fått förhålla sig till. Och ofta reagera på. Inom organisationen har man även på egna initiativ agerat och drivit

frågor som inrättande av nya aktiviteter, till exempel nya skidlopp, men också löpningstävlingar, cykeltävlingar eller olika evenemang enskilt eller tillsammans med sponsorer. Vissa av dessa åtgärder har varit mer betydelsefulla än andra och därmed mer ”kritiska” i förhållande till utvecklingen och till möjligheten att balansera inom det – för två organisatoriska fält – accepterade zonen.

I figur 17 har den kurva som markerar aktiviteter, beslut och åtgärder lagts in som en illustration av möjligheten att aktiviteten även kan hamna utanför det som skulle vara acceptabelt i förhållande till fältet. Kanske skulle den idé som framfördes om att låta børsintroducera Vasaloppet, kunna vara ett exempel på en sådan åtgärd som riskerat att hamna utanför ”acceptansfältet”. Förslaget tystades ner och har inte återkommit i något officiellt sammanhang.

Det är också intressant att reflektera över vad som varit legitimt under de skilda epokerna. Vad skulle ha hänt om vissa, eller alla de delar av kommersiell logik, som idag införts hade introducerats under en tidigare epok? Skulle man då ha ”slagit i taket” och tappat all kontakt med det ideella fältet? Eller skulle man, för vissa inslag, ha kunna bidra till att flytta eller vidga acceptansfältet?

Detta resonemang leder oss över på den i det här sammanhanget mest intressanta frågan från kapitel 4. Det är den första och mest övergripande frågan:

- Vilka uttryck tar sig de motstridiga institutionella logikerna och vilken typ av åtgärder kan vidtas för att hantera dem?

När en organisation, enligt teorin, möter motstridiga logiker innebär det att krav ställs på att säkra legitimitet i olika organisationsfält. I Vasaloppets fall har legitimitetsfrågan varierat och kommit att hanteras på olika sätt under de olika faserna. Till en början behövde ledningen för organisationen endast beakta ett organisationsfält. I avsnitt 7.1.1 ges en kort återblick till den övergripande utveckling som på ett övergripande plan bidragit till att forma vad som är acceptabelt inom de två fälten. Detta fördjupas senare i 7.1.2 där viktiga isomorfa krafter analyseras något mer ingående. I 7.1.2 kommer jag sedan att särskilt belysa några viktiga händelser.

7.1.1. Den övergripande samhällsutvecklingen som successivt sätter nya ramar

De samhällsförändringar som skedde under 1920-talet kom direkt att påverka uppkomsten av skidtävlingen. I Sverige skedde en stark industriell expansion, men fortfarande var klasskillnaderna och klassmotsättningarna stora. Vasaloppets tillkomst har sitt ursprung i en idé kring att ena landet och samtidigt minska den tävlingshysteri som statsmakten ansåg genomsyra idrotten. Ett nationellt skidlopp, med ett brett deltagande av skidåkare på skilda prestationsnivåer mot en fond av stark historisk prägel (Gustav Vasa), kom att bli en reaktion mot skidsportens modernisering. Samtidigt svarade det upp mot ett nytt nationellt ideal baserat på demokratisering och minskade klasskillnader. Vasaloppet kom som skidtävling att förkroppsliga dessa samhällsförändringar. Att det dessutom skapades och drevs av en ideell förening, som kännetecknades av idealism med tillhörande okomplicerade organisatoriska principer stärkte legitimiteten. Vasaloppet erhöll även legitimitet genom att möta egenintresset bland deltagarna, det vill säga skidlöparna.

I Sverige kom reformarbetet för att bygga upp ett välfärdssamhälle efter andra världskriget att få följdverkningar på idrottsrörelsen. Statens omfattande vård- och omsorgsreformer ställde krav på en frisk och produktiv befolkning – annars skulle statens kostnader skena. Förebyggande åtgärder för att upprätthålla befolkningens hälsa sågs som en central åtgärd, vilket fick effekter på idrotten. Idrotten kom att bli ett verktyg för att främja folkhälsan. Därmed kom den att erhålla ett ökat statligt stöd. Idrotten utvecklades under denna period till en massrörelse som attraherade allt fler samhällsgrupper, med oavbruten medlemstillväxt. Denna motionsvåg kom att påverka Vasaloppet i form av ett ökat intresse för skidtävlingen. Vasaloppsorganisationen lyckas svara på detta ökade intresse, vilket stärkte legitimiteten. I denna bemärkelse kom Vasaloppet i de tidiga skedena att spegla acceptabla och önskvärda normer vilket medför att tävlingen uppfattades på motsvarande sätt.

Under Vasaloppets förändringsepok (1980–90-talen) strömmar nyliberala tankar genom samhället. Reducerade offentliga utgifter, lägre skatter, privatisering av statliga bolag, etc. kom att bli ledord under 1980-talets högkonjunktur. En effekt är den offentliga sektorns tilltagande företagisering.

I Vasaloppets fall framträder en affärslogik som eskalerar under 1990-talet. Skidtävlingen Vasaloppet kom att utvecklas till evenemanget Vasaloppet. I takt med denna förändring krävdes legitimitet bland allt fler intressenter. Det gick inte längre att endast möta behovet från skidlöparna (och statsmakten) utan fler intressenter kom på ett tydligare sätt in i Vasaloppet. Sponsorer som Procordia och sedermera Volvo fick en allt viktigare roll och deras egenintressen måste tillmötesgå för att Vasaloppet skulle erhålla legitimitet enligt den logik som företräddes av denna kategori intressenter. I spåren av detta och den övergripande utvecklingen av loppet följde att medias bevakning ökade. Samtidigt såg Vasaloppsorganisationen tydligt betydelsen av goda relationer med medieaktörer. Bilden av Vasaloppet som en önskvärd och synnerligen accepterad företeelse förstärktes genom att medias bevakning intensifierades. Ytterligare en förklaring till ett ökat intresse för Vasaloppet kan troligtvis hänföras till ett tilltagande intresse för längdskidåkning. Det svenska landslaget nådde stora internationella framgångar under 1980-talet (Yttergren, 2006), vilket kan ha bidragit till ett ökat intresse även för Vasaloppet.

Ytterligare en bidragande orsak till att legitimiteten kunde såväl bibehållas som förstärkas under denna period har även med starka och karismatiska ledare att göra. Det duala ledarskapet, med verkställande direktör och generalsekreterare, medförde att legitimitet kunde erhållas i två olika organisationsfält, där respektive ledare genom personlig status och även karisma kunde var för sig inom "sitt" organisatoriska fält förstärka denna legitimitet.

Det senaste decenniet kan Vasaloppets legitimitet, utifrån Suchmans (1995) terminologi, även kunna sägas vara kognitiv. Verksamheten har formaliserats och professionaliserats och Vasaloppet har även uppnått en sådan framgångsrik position att andra tar efter. Det blir ett för-givet-tagande av verksamheten, vilket innebär förstärkt legitimitet. Detta för-givet-tagande framträder även internt och exemplifieras genom att Vasaloppets verkställande direktör 2014 till viss del ser vinterveckan som en självgående verksamhet.

I tabell 4 summeras utvecklingen av legitimitet (baserat på Suchman, 1995) över de olika tidsperioderna.

Tabell 4: Typer av legitimitet under olika perioder i Vasaloppets utveckling

Period/epok	Typ av legitimitet	Förklaring
De första tre decennierna (1922-1950)	Pragmatisk Moralisk	Skidtävlingen Vasaloppet uppfyller deltagarnas egenintresse. Vasaloppet kom att spegla ett nytt nationellt ideal.
Motionsvågen (1950-1970-talen)	Pragmatisk Moralisk	Skidtävlingen Vasaloppet uppfyller deltagarnas egenintresse. Motionsvågen bidrog till ett ökat intresse för Vasaloppet. Skidloppet kom att uppfattas som en önskvärd och acceptabel företeelse.
Förändringsepoken (1980-1990-talen)	Pragmatisk Moralisk	Skidtävlingen Vasaloppet och hela evenemanget uppfyller såväl deltagarnas som sponsorernas och medias samt övriga intressenters egenintresse. Organisationen värderas som legitim och uppfattas som önskvärd och acceptabel. Ledare med personlig status och karisma förstärker denna legitimitet.
Den sentida perioden (2000-2010-talen)	Pragmatisk Moralisk Kognitiv	Den pragmatiska och moraliska legitimiteten består. Intressenter och andra i samhället uppfattar Vasaloppet som korrekt och önskvärd. Det blir ett förgivettagande av verksamheten, vilket förstärker legitimiteten. Vasaloppet betraktas som ett framgångsrikt koncept.

Det är tydligt att den pragmatiska och moraliska legitimiteten kunnat etableras och sedan bestå över samtliga de fyra epokerna. Det betyder inte att det handlat om ett status quo utan verksamheten har fått anpassas till vad som under varje given fas har krävts för att upprätthålla denna legitimitet. Under den sentida perioden har verksamheten även uppnått kognitiv legitimitet.

7.1.2. Förändringstryck och isomorfa krafter

Det som utlöst förändring kan dels vara omvärldsfaktorer och dels samarbetspartners. Organisationer förändras kontinuerligt med anledning av att det krävs en anpassning till den institutionella omvärlden. En sådan anpassning sker utan problematik om idéerna stämmer överens med de grundläggande värderingar som råder inom verksamheten. I de fall samarbetspartners utlöst förändring innebär det att organisationens identitet utsätts för en större prövning. Organisationen tvingas då hantera en institutionell pluralism.

När Vasaloppet tillkom var skidtävlingar inget nytt påfund. Redan 1901 genomfördes det första Nordiska spelen, där längdskidåkning ingick som en

av många vinteridrottsgrenar (Yttergren, 2006). Även i Mora hade det i slutet av 1900-talets första decennium arrangerats ett långlopp, Kyrkoloppet, på längdskidor. I denna bemärkelse kan man på goda grunder anta att Vasaloppet till viss del imiterade hur andra arrangörer hade genomfört skidtävlingar och/eller andra former av idrottstävlingar. Det fanns även ett folkrörelseideal vilket speglade hur en ideell organisations verksamhet, som en idrottsförening, skulle bedrivas. Idrottsrörelsen hade under slutet av 1800-talet börjat organiserats i föreningar och Riksidrottsförbundet bildades 1903 (under namnet Svenska gymnastik- och idrottsföreningarnas riksförbund fram till 1947) (Yttergren, 2006). Idrottsrörelsen fick en tydligare enhetlig ledning och föreningsstrukturen kom att förstärkas.

En central omvärldshändelse är motionsidrottens genomslag, vilket kan ses som en produkt av förändrade levnadsförhållanden med allt mindre fysisk aktivitet. Effekterna av motionsidrottens genomslag framträder tydligt i Vasaloppets utveckling. Exempelvis ökade antalet deltagare från drygt 1 100 år 1960 till att vid 1970-års Vasalopp locka 8 600 att genomföra niomilätävlingen. Även om det inte är tvingande krafter i form av statliga lagar, har ändå staten en roll genom politiska reformer, vilka indirekt påverkar Vasaloppet. En stor förändring inträffade när deltagarantalet ökade i sådan omfattning att det medförde problem. Det hela kulminerade i samband med den bekymmersamma målgången i slutet av 1960-talet där deltagarna fick utstå kilometerlånga köer. Att stå i kö för att passera målgången strider mot en av idrottens grundtankar, det vill säga tävlingsaspekten. Deltagarna förväntade sig att målgången skulle fungera och när så inte skedde utmålades Vasaloppet som en föråldrad skidtävling. Detta medförde att organisationen måste anpassas för att för att möta dessa förväntningar – en form av tvingande isomorfism. Lösningen följde av att IBM kom in som samarbetspartner.

De mest omfattande förändringarna infaller för Vasaloppets del under 1980-talets senare hälft och eskalerar under 1990-talet. Under denna period bildas ett aktiebolag, vars verksamhet skulle vara inriktad på de mer kommersiella krafterna i Vasaloppet. Dock dröjer det till 1990-talets inledande skede innan verksamheten på allvar kommer igång. Det som skedde var att en normgivande aktör, Procordia, kom att rikta en form av informella krav på organisationen. Det baserades på sponsorns förväntningar. Vasaloppet kom att anpassa sig efter dessa förväntningar – en form av tvingande isomorfism.

Det som därefter kan sägas ske är att de från början informella kraven från Procordia övergår till att Vasaloppet allt mer anammar idéer för hur den egna verksamheten kan förändras. Organisationer inom ett fält kan komma att imitera andra organisationer i fältet som uppfattas som framgångsrika och legitima (DiMaggio & Powell, 1983; O'Brien & Slack, 2004). Genom denna efterlikning kommer således den egna organisationen att uppfattas som legitim, vilket i sin tur underlättar anskaffning av resurser. I Vasaloppets fall kom organisationen i detta skede inte att efterlikna andra liknande organisationer i det egna fältet, utan blickarna vändes mot näringslivet. Genom att efterlikna företag och dess affärsmetoder erhöles även legitimitet inom detta organisationsfält. Företag är villiga att samarbeta med ideella organisationer och erbjuda resurser om de erhåller något i gengäld, vilket Vasaloppets organisation allt mer började inse. Exempelvis handlade sponsring inte längre om att sponsorn donerade resurser utan några större krav på motprestation, utan det hade börjat ske en svängning mot ett allt tydligare ömsesidigt utbyte.

Det förekommer även normativ isomorfism under denna period. Ledningen för Vasaloppet består av tongivande personer i form av generalsekreterare och verkställande direktör samt att allt fler anställda tillkommer som besitter en form av eftertraktad kunskap. Exempelvis kom Vasaloppet under tidigt 1990-tal att påbörja ett allt mer strategiskt marknadsföringsarbete. För en förening som genomgår en förändringsprocess i syfte att kommersialisera verksamheten framträder behovet av en marknadsföringsfunktion.

Att utveckla en marknadsföringsfunktion inom Vasaloppsorganisationen kan antas ha baserats på två olika delar. Dels samarbete med externa företag, vilket är en form av normativ isomorfism genom att den egna organisationen ingår i nätverk med andra professionella. Dels via rekryteringen av personer som innehar denna marknadsföringskunskap. Att personal vid Procordia (och sedermera Volvo) kom att utgöra en central samarbetspartner är av stor betydelse för Vasaloppsorganisationens utveckling av en sådan kunskap och färdighet. Nyckelpersoner från Procordia var starkt involverade i Vasaloppet och det skedde en kunskapsöverföring rörande marknadsföringsfrågor. Dessa bidrog även till att ett marknadsråd bildades, vilket syftade till att sponsorererna och ledningen för Vasaloppet skulle utveckla samarbetet. När sedan Budh, som själv hade en akademisk bakgrund och erfarenhet från näringslivet, rekryterades kom denna färdighet att förstärkas.

Det är dock framför allt två faktorer som är av ännu större betydelse för förståelsen av Vasaloppets marknadsföringsfunktion. För det första kom Vasaloppet tidigt att på olika sätt använda sponsorernas kommunikationskanaler. Genom ett sådant förfarande kunde man på ett mycket kostnads-effektivt sätt sprida sitt budskap. För det andra kom Vasaloppet till följd av de goda erfarenheterna av samarbetet med de initiala stora sponsorerna eftersträva att samarbetspartners, det vill säga sponsorerna, skulle visa ett genuint engagemang för Vasaloppet.

Under den sentida perioden (2000-2010-talen) har anammandet av den kommersiella logiken tagit några steg vidare. Det har bland annat inneburit att en organisationsstruktur som liknar företagets anammats. Det var en process som inleddes redan under slutet av 1980-talet, men fick under den sentida perioden ett accepterande såväl internt som externt. Det är en form av normativ isomorfism som framträder allt tydligare. Det sker en ökning av antalet anställda och särskilt av andelen med en professionell utbildning, vilket medfört en professionalisering av verksamheten.

Utvecklingen med avseende på institutionell isomorfism sammanfattas i tabell 5.

Tabell 5: Institutionell isomorfism under olika perioder i Vasaloppets utveckling

Period/epok	Isomorfism	Förklaring
De första tre decennierna (1922-1950)	Imiterande Tvingande	Det fanns ett folkrörelseideal vilket speglade hur en idrottsförenings verksamhet skulle bedrivas.
Motionsvågen (1950-1970-talen)	Tvingande	Ett ökat antal deltagare ställer nya krav på organisationen, vilket innebär att Vasaloppet tvingas anpassa sig för att möta dessa förväntningar.
Förändringsepoken (1980-1990-talen)	Tvingande Imiterande Normativ	En normgivande aktör, Procordia, kom att rikta en form av informella krav på organisationen. Detta resulterade i att Vasaloppet anpassade sig efter dessa förväntningar. Vasaloppet kom att efterlikna företag och deras affärsmetoder och därigenom erhålls legitimitet i ett annat organisationsfält. Anställda tillkommer som besitter en form av eftertraktad kunskap. Vasaloppet ingår även i nätverk med andra professionella.
Den sentida perioden (2000-2010-talen)	Normativ	Den framväxande kommersiella logiken leder till en organisationsstruktur som liknar företagets. Dessa förändringar har inneburit att organisationen vuxit med allt fler avlönade och bättre utbildade medarbetare.

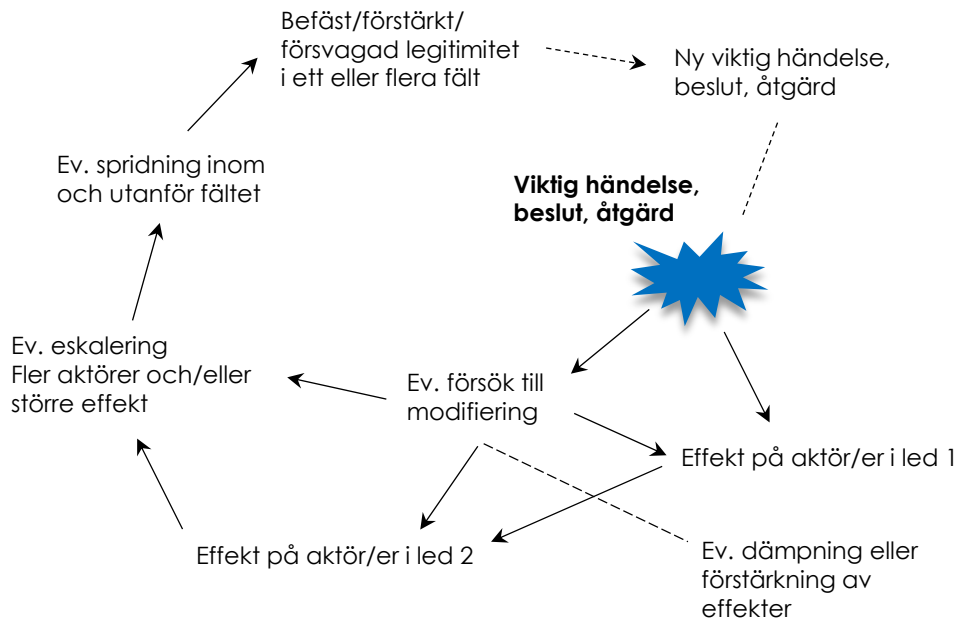
Av tabellen framgår att de tidigare skedena framförallt präglades av en imiterande eller tvingande isomorfism. Från och med 1980–90-talet och än mer under den sentida perioden är det inslaget av normativ isomorfism som dominerar.

7.1.3. Viktiga händelser, beslut och åtgärder

Flera viktiga skeenden beskrevs i anslutning till diskussionen om isomorfa krafter ovan. Dessa har bidragit till att forma den ”isomorfa linjen” i figur 16 och även ange vissa ramar för de undergränser som lyftes fram i figur 17. I det här avsnittet vill jag lyfta upp några viktiga händelser, beslut och åtgärder med fokus på den inre organisationen, det jag kallat Vasaloppsorganisationen. Vissa händelser och åtgärder får större effekter än andra. Vissa skeenden byggs upp över tid och kan bestå av en serie av stora och små åtgärder och beslut. De tenderar att påverka utfall på skilda sätt.

I Vasaloppets utveckling finns ett myller av händelser, beslut och åtgärder. Det finns inget objektiva sätt att urskilja vilka som varit allra mest tongivande. De händelser som kommer att lyftas fram nedan är därför främst avsedda att belysa hur enskildheter – och hur de hanteras – kan påverka en organisations legitimitet inom ett eller flera organisatoriska fält. Rent principiellt kan ett sådant fokus beskrivas som i figur 18.

Figur 18: En illustration över hur enskilda händelser, beslut och åtgärder kan påverka



Figuren visar hur en viktig händelse, ett viktigt beslut eller åtgärd, kan påverka en organisations legitimitet hos en enskild aktör inom och utanför organisationen och hur detta sedan kan dämpas eller accelerera, eventuellt nå aktörer i flera led och få spridning och därmed påverka hur legitim en organisation upplevs vara i ett eller flera organisatoriska fält. Utfallet av händelsen blir sedan en viktig erfarenhet som kommer att kunna påverka kommande händelser. Antingen kan acceptansen av vissa tendenser ha höjts vilket ökat acceptansnivån, eller också kan händelsen ha uppfattats negativt, även om den trots detta accepterats. Toleransen inom fältet för ytterligare utmanande händelser kan då ha minskat.

Denna typ av dynamiska processer med olika slags utfall finns beskrivna i fallstudien även om utfallet för varje enskild händelse inte explicit analyserats. Nedan kommer jag nu att lyfta fram fem viktiga händelser ur fallet om Vasaloppet och diskutera vilka processer de kan ha blivit upphov till och hur de kan ha påverkat Vasaloppets utveckling generellt sett och – särskilt – med avseende på legitimiteten.

Händelse/skeende 1: Skiftet av sponsorsstruktur från lokala aktörer till nationella och globala samt förtydligande av föreningarnas roller

En viktig sponsorhändelse i det nya skedet av Vasaloppets historia var att Procordia 1987 kom att gå in som huvudsponsor för alla tävlingar. Procordias närvaro kom att märkas tydligt och de lokala företagen fick mindre exponering och även minskat utrymme som sponsorer generellt sett, till exempel i aktiviteter av olika slag. Företrädare för Vasaloppsorganisationen såg inget annat alternativ då de inte kunde öka intäkterna från de lokala företagen. Detta skeende medförde att Vasaloppet kom att ändra hela sponsorsstrukturen. Att få de lokala företagen att ta ett steg tillbaka var en smärtsam process men till slut enades man med dem om att de skulle sponsra Öppet spår.

För Vasaloppet bedömdes det inom Vasaloppsorganisationen att det, i det i rådande ekonomiska läget, var en överlevnadsfråga att göra dessa förändringar. Vidare bidrog visionen om att tävlingen skulle bli större till denna nödvändighet – och för detta krävdes det kapital.

Detta skeende beskrivs i texten som smärtsamt men nödvändigt. Vasaloppet hade möjligheter att erbjuda sponsorer värdefull exponering. Stora företag som bearbetar breda kundgrupper har en annorlunda utväxling på en exponering i Vasaloppet än vad de mindre och lokala bolagen har. Den här förändringsprocessen skapade påfrestningar i förhållande till det ideella fältet men kunde ändå hanteras. Möjligen underlättades det av att de aktörer som primärt berördes, första ledets aktörer, var kommersiellt verksamma företag. De var lyhörda för argument som handlar om expansion, investering, lönsamhet. Gränslinjen mellan det professionella och det ideella flyttades sannolikt ett steg uppåt i och med denna utveckling. Samtidigt är det, som framkommer i texten, rimligt att tänka sig att sponsorsrelationen till ett stort välkänt företag bidrar till att förstärka legitimiteten till det professionella, kommersiella fältet.

Händelse/skeende 2: Det dubbla ledarskapet

Efter ett år med snöbrist och inställt Vasalopp vidtog ett omfattande arbete för att undvika att detta skulle kunna ske igen. Utöver betydande satsningar

på att forma spåren och möjliggöra effektivare skötsel, snökanoner etc. vidtogs viktiga organisatoriska förändringar. Bland annat via det separata aktiebolaget som ägdes av Vasaloppsföreningen. Föreningen leddes av en person (Hammar) och aktiebolaget av en annan, en verkställande direktör (Budh).

Det gjordes omgående en tydlig uppdelning mellan Hammar och Budh där Hammar kom att ansvara för den sportsliga verksamheten och all mediakontakt, medan Budh ansvarade för all affärsverksamhet. Förenklat kan man säga att Hammar var företrädare för den ideella logiken och Budh för den kommersiella logiken. Uppdelningen mellan aktiebolaget och föreningen renodlades när Budh tillträdde som verkställande direktör. Detta innebar att Budh sällan syntes i media, förutom till exempel i reportage i affärstidskrifter och liknande. Med denna organisation på plats och ambitiösa framtidsplaner kom hela Vasaloppets verksamhet att accelerera kraftigt under åren som följde.

I ljuset av viktig händelse, beslut eller åtgärd framstår detta grepp som mycket viktigt. Hammar med lång erfarenhet av föreningsarbetet var välkänd bland föreningarna och i bygden. Han kom att symbolisera det ideella. Han betonar också, vilket framgår av texten, att det hela tiden handlade om att sälja in ett engagemang från föreningarna och deras volontärer genom att hänvisa till Vasaloppets hjärta. Det var en uppgift och en inriktning som blev allt viktigare ju mer det kunde ifrågasättas till följd av den kommersiella logiken. Hammar uttrycker under inledningen av epok fyra att den uppgiften blir allt svårare. I förhållande till det andra fältet kunde Budh agera mer fritt och ansluta sig till den logik som där dominerade, till exempel uttryckt i termer som kundupplevelser, aktivering av sponsorsengagemang, etc.

Den här åtgärden visar hur pass känslig balansgången ofta varit (och – troligen – fortfarande är). Genom införandet av det dubbla ledarskapet kunde Vasalopporganisationen dämpa eventuella negativa effekter till följd av (annars) förlorad legitimitet inom det ideella fältet. Samtidigt var Budh omvittnat skicklig i att hantera det kommersiella fältet. Genom dessa nyckelaktörer kunde organisationen signalera trovärdighet i förhållande till båda fälten och därmed hålla organisationen inom ”acceptansfältet” i figur 17.

Händelse/skeende 3: Relationen till Mora kommun

Av fallbeskrivningen framgår att relationen till Mora kommun under flera av epokerna varit problematisk. Under de två senaste epokerna har Vasaloppsorganisationen uttryckta önskemål om stöd från Mora kommun skapat besvikelse hos de förra. En vanlig uppfattning inom kommunen om Vasaloppet var under 1990-talets senare hälft att det var en för kommunen oerhört betydelsefull verksamhet, men samtidigt en verksamhet som stod och skulle stå på egna ben. Därav inga större kommunala bidrag.

Vasaloppsorganisationen har återkommande fått höra att de tjänar så mycket på evenemanget. Företrädare för Vasaloppet har dock påpekat att även om Vasaloppet tjänar pengar så tillfaller vinsten ägarföreningarna som i sin tur fördelar dem till idrotten och föreningslivet. Denna friktion vittnar om problem som nog kan tillskrivas det faktum att Vasaloppet, en tidigare helt ideell verksamhet expanderar och blir en allt större lokal aktör med kommersiella inslag. Det fanns svaga incitament inom kommunen att i ett sådant läge tillföra någon form av riktat kommunalt stöd. Samtidigt visar detta att det i Vasaloppets verksamhet, trots ett starkare anammande av en kommersiell logik, i uppfattningen av sig själva finns kvar i en ideell och på amatöridrott baserad logik. Det är en logik som kännetecknas av att idrottsförening förväntar sig statligt eller kommunalt stöd till sin verksamhet.

Med utgångspunkt i figur 18 kan vi konstatera att den långa serie av händelser och åtgärder som successivt format Vasaloppet som organisation bland aktörer i det ideella fältet kommit mer uppfattas som kommersiell än ideell aktör. Vasaloppets företrädare bemöts därmed av kommunen som företrädare för detta fält på ett annorlunda sätt under de senare epokerna än under de tidiga.

Händelse/skeende 4: Förtydligande av relationen med föreningarna

Vasaloppet har alltsedan starten varit beroende av volontärer. I de tidiga faserna räckte det långt med entusiasm. Men när tävlingen växte i omfattning och – senare – blev ett evenemang blev kraven på insatser stora. Det uppstod en del gnissel som krävde förtydliganden. Efter en tid av analyser, problemlösning och förhandlingar skapades en lösning som innebar att roller, ansvar

och ersättningar klargjordes. Relationen formaliserades med tydliggjord fördelning av ägarandelar mellan föreningarna och fasta avtal, till exempel med de föreningar som årligen har fullt ansvar för någon av de större kontrollerna. Vasaloppsorganisationen betalar ut en engångssumma per år till dessa föreningar. En annan form av ersättning är försäljningsbaserad och det berör då föreningar som driver någon sorts försäljning, till exempel viss matförsäljning. Insatser i Vasaloppsevenemanget är en viktig intäktskälla för de drygt 40 föreningarna i regionen vars medlemmar arbetar ideellt.

Den här händelsen/skeendet var viktig för att säkerställa föreningarnas engagemang. De uppfattar generellt sett uppgörelsen som välvillig. Genom åtgärderna blev spelreglerna mellan evenemanget Vasaloppet och de olika aktörerna inom den ideella sektorn klargjorda. Detta bör aktivt ha bidragit till att stärka legitimiteten i förhållande till detta fält. Oaktat den ekonomiska ersättningen gynnas också föreningarna på så sätt att engagemanget i Vasaloppet för dem innebär att det skapas ett engagemang i föreningarna. Ur ett legitimitetsperspektiv innebär det också att föreningarna och dess medlemmar, i synnerhet från ägarföreningarna, men även andra föreningar i regionen, att de knyts allt starkare till Vasaloppet.

Händelse/skeende 5: Den ökade servicen till skidåkarna

En angelägen fråga för Vasaloppsorganisationen var att tillhandahålla en högklassig resultatservice för alla deltagare. Datorer hade introducerats relativt tidigt i Vasaloppet, men det var först 1989 som de mindre persondatorerna började användas. IBM ville visa att persondatorn kan mycket mer än vad många trodde och Vasaloppet var en bra plattform för dem att visa detta. Resultatrapporteringen gick sedan ännu fortare.

Utvecklingen har fortsatt i flera steg. År 1994 kom Championchip-transpondrarna som gjorde att varje åkares tider vid varje kontroll blev möjliga att ta del av. Fyra år senare, 1998, introducerades denna teknologi fullt ut. År 2000 tillhandahölls all information om åkarnas mellantider och sluttid via Internet och nu kunde anhöriga förlöpande och mycket enkelt följa hur det gick för enskilda åkare. Några år senare infördes även en SMS-tjänst där man kunde få ett SMS när en angiven åkare passerade en kontroll eller gick i mål.

Det här var ytterligare ett steg på vägen mot att erbjuda kunden, inte minst i form av anhöriga och vänner till den enskilde åkaren, en bättre service.

Den här händelsen/skeendet riktas mot åkarna och deras vänner och anhöriga. Det är en fråga om att påtagligt förstärka kundupplevelsen av evenemanget Vasaloppet. Det bidrar rimligen till en statushöjning för hela Vasaloppet. Åtgärderna möjliggörs i ett samarbete med framförallt IBM vilket är en sponsor som funnit med under lång tid. Vasaloppet vinner genom de här åtgärderna legitimitet i förhållande till åkarna och hela det kommersiella fältet. Organisationen visar att den är med i tiden och kan skapa optimala upplevelser. Åtgärderna är sannolikt relativt neutrala i förhållande till den ideella sektorn.

Händelse/skeende 6: Den nutida sponsringen

Genom den mångåriga erfarenheten av sponsorsarbeten har Vasaloppsorganisationen blivit mycket kunniga och skickliga. Man har en målsättning att fokusera mycket på vad sponsorerna ska få ut av sin sponsring, det vill säga att som ”erfaren” sponsrad hjälpa till med att skapa lösningar och förtydliga värdet för sponsorerna. I fallstudien redovisas flera exempel på hur företrädare för Vasaloppet ibland aktivt hjälper sponsorer med rådgivning och aktivering av sponsorskapet för att sponsorerna bättre ska kunna förstå den ekonomiska potentialen av att associeras till Vasaloppet, inte minst till Vasaloppets olika symboler, och även att på bästa sätt dra nytta av ett pågående sponsorsförhållande. Flera sponsorer vittnar om hur värdefullt detta varit för dem.

Ur Vasaloppets perspektiv är det även önskvärt om flera sponsorer tillsammans finner ett gemensamt samarbetsområde som skulle kunna leda till att de gör affärer med varandra. Detta innebär ett mervärde för sponsorerna.

I arbetet med detta anordnar Vasaloppet varje år en konferens under namnet Ur Spår, där sponsorerna får möjlighet att träffas och diskutera framtida samarbetsmöjligheter med Vasaloppet. Detta upplevs som en otroligt viktig fråga. Även det nämnda forumet för teknikpartners (Björnjakten) syftar till att utveckla samarbetet mellan sponsorerna och Vasaloppsorganisationen. Vasaloppet låter även genomföra marknads- och exponeringsundersökningar.

Detta skeende belyser aktiviteter som främst vänder sig till det kommersiella fältet. Det är tydligt att företrädare för Vasaloppet har blivit mycket skickliga i att förstå hur varumärket kan vara till nytta för sponsorer. I och med att dessa processer sker utan att det ideella fältet har någon påtaglig kontakt med dem, kan de fortgå utan alltför stor friktion mellan fälten. Men det framgick i texten att när Vasaloppsorganisationen gjorde något som uppfattades som kontroversiellt av den ideella sektorn lät företrädare för den sidan höra av sig. Det handlade om sponsring av ett läkemedelsföretag där talespersoner för den ideella sektorn markerade sitt missnöje och ifrågasatte rimligheten att Vasaloppet förknippas med sådan verksamhet. Vasaloppsorganisationen vidtog vissa åtgärder för att mildra denna friktion och har inkorporerat denna händelse som ett lärande, ett memento, för vilken typ av sponsor som kan tänkas mötas av gillande, eller i varje fall inte ogillande, från det ideella fältets företrädare.

Händelse/skeende 7: Det nya ledarskapet

År 2007 avgick Budh som verkställande direktör. Han lämnade därmed Vasaloppsorganisationen. År 2008 avgick Hammar som generalsekreterare. Det här skeendet markerar slutet på en viktig fas i Vasaloppets utveckling.

Styrelsernas inflytande över Vasaloppet har varierat över tiden och under vissa tider har man varit mindre aktiva och bland annat gjort viss avkall på sin kontrollfunktion. I samband med generationsskiftet i Vasaloppet tog styrelserna ett betydligt mer aktivt ansvar, både vad gäller rekryteringar och organisationsförändringar. Styrelserna valde dock att fortsätta med två olika organisationer; en ideell förening och ett aktiebolag. För båda dessa verksamheter är kärnuppdraget att förena kultur, tradition, idrott och utveckling. Till ny verkställande direktör rekryterades Jonas Bauer. Man tillsatte även en sportchef – en för Vasaloppsorganisationen ny tjänstebeteckning – med huvudansvar för själva tävlingarna. Till sportchef utsågs Tommy Höglund. Styrelserna valde även att anställa en sponsringsansvarig, Anna Hanspers. Tidigare hade detta ansvar vilat på Budh. I det här läget har organisationen en tydlig ledande företrädare i förhållande till båda fälten, nämligen verkställande direktör.

Det här skeendet var kritiskt för Vasaloppet. Två tongivande personer som verkat under lång tid ska ersättas. De tidigare personerna har i förhållande till flera av aktörerna inom båda fälten ”personifierat” Vasaloppet. Det framgår också i texten att det bland företagen uppkommer en brytningstid och att kontinuiteten bryts. Organisationen lyckas dock attrahera nya sponsorer och ser ut att ha bemästrat situationen. Uttalanden av nye verkställande direktören ger också uttryck för en mycket begränsad oro över eventuella problem med att behålla legitimiteten och attraktionen i förhållande till den ideella sektorn. Detta står i viss kontrast till den oro som andra aktörer givit uttryck för. Vi ser också i texten i fallet att några av företagen förklarar att Budh var unik och att ingen kommer att kunna fylla den rollen lika väl. Det har i något fall blivit en förevändning för att ej förlänga kontrakten.

Om vi knyter an till modellen (figur 18) kan denna stora kritiska händelse som följs av många beslut och vägval som (förmodligen) noggrant följs av aktörer inom båda fälten, ge upphov till ett skeende där flera aktörer tolkar olika signaler om vart organisationen är på väg under den nya ledningen. I de fall då legitimiteten primärt knutits till någon av de nyckelpersoner som nu lämnat uppstår ett tomrum. De åtgärder som vidtas av den nya ledningen blir till signaler som tolkas ur ett legitimitetsperspektiv inom båda fälten.

Vi kan av den här genomgången av sju viktiga händelser eller förlopp bland mycket annat se att legitimiteten bland annat formas av hur väl organisationen utför sina uppgifter i förhållande till de två fälten. Om de ideella föreningarna behandlas väl, får ett rimligt utbyte (en rimlig del av kakan), får tydliga instruktioner etc. så bidrar det till att vidmakthålla legitimiteten till detta fält. Likaså om sponsorer behandlas korrekt och får ett utbyte av sin insats som motsvarar förväntningarna så kommer den relationen att påverkas positivt. Det handlar med andra ord om att utföra uppgiften på ett förtroendefullt sätt med de aktörer som organisationen vänder sig till.

Men att ”endast” utföra uppgifterna väl och att se till att aktörerna har ett acceptabelt utbyte av relationen är inte tillräckligt. Det handlar också om att organisationen behöver kunna kommunicera på ett tydligt och för fältets aktörer trovärdigt och attraktivt sätt. Kommunikationen kan avse det specifika som uträttas och de överväganden organisationen vidtar. Men det kan också avse hur bilden av hela verksamheten byggs upp och förmedlas. Att

tydligt lyfta fram symboler som kranskulla och den historiska devisen är exempel på sådan kommunikation. Just dessa delar har sannolikt bidragit till att förstärka legitimiteten i båda de aktuella fälten.

En annan aspekt som framträder är betydelsen av individer som företräder organisationen och deras personliga varumärke. Detsamma gäller också de aktörer inom respektive fält som organisationen förknippas med. Det kan vara kopplat till aktörsnivån företag (vi vill bara förknippas med sponsorer som har ett gott rykte). Dessa aktörer kan ge spridningseffekter i de aktuella organisatoriska fälten som i sin tur påverkar ("spiller över på") organisationens legitimitet. I fallet Vasaloppet kan detta exemplifieras med Volvo som sponsor. Det var under den aktuella tiden den verkliga kronjuvelen i svenskt näringsliv. Detta innebar förstås en positiv "spill over" på Vasaloppet, som genom samarbetet också avsevärt höjde sin professionella nivå. Detta förstärkte i sin tur legitimiteten i förhållande till andra aktörer, särskilt inom det kommersiella fältet.

Dessa observationer ligger väl i linje med en aktuell doktorsavhandling i företagsekonomi som studerar internationalisering av små bioteknikföretag (Özbek, 2016). Dessa arbetar också mot två huvudsakliga fält och behöver uppnå hög grad av legitimitet i förhållande till det vetenskapliga fältet och det kommersiella. En slutsats är att sådan överföring av legitimitet i form av kopplingar till aktörsgrupperingar, till exempel till forskningsorganisationer, storföretag – i detta fall inom läkemedel – och närvaro på de mest avancerade marknaderna är vanligt. De här krafterna går i båda riktningarna. Om Vasaloppsorganisationen söker kontakt och får ett utbyte med högtstående företag kommer även andra aktörer att vilja ingå i kretsen. Jag återkommer till varumärkesfrågor i avsnitt 7.4 nedan.

7.1.4. Präglingkrafter

Jag har i avsnittet ovan påpekat att de krafter som tidigt präglade Vasaloppet kommit att aktiveras under de senare faserna av utvecklingen. Forskningsfrågan nedan, som formulerades i kapitel 4 knyter till präglingkrafterna:

- Hur pass begränsande och möjliggörande är dessa präglingkrafter för en ideell organisation som kommersialiserar verksamheten?

En organisation präglas av den kontext som var dominerande i samband med dess grundande. Vasaloppet grundades redan under 1920-talet vilket innebär att en första prägling ägde rum redan då. I detta fall präglades organisationen av ett folkrörelseperspektiv där tankar om nationalism och historiska symboler kom att påverka verksamheten. Viktiga attribut som Gustav Vasa, målgångsdevisen, kranskullan, den stora utmaningen, etc. härrör från denna epok.

En andra präglingsperiod ägde rum när motionsvågen rullade in över Vasaloppet. Samhällsidéer kring friskvård, kost, hälsa, etc. innebar en i allt högre grad motionerande befolkning, vilket tydligt återspeglades i Vasaloppets deltagarantal. Nya krav ställdes på organisationen för att klara anstormningen av motionärer.

En tredje präglingsperiod var under förändringsepoken där verksamheten allt mer började kommersialiseras. Näringslivet stod som förebild för ett allt mer affärsinriktat beteende, vilket till och med gick så långt som planer på att börsintroducera Vasaloppet. Kommersialiseringen medförde att organisationens identitet gradvis började förändras. Den tidigare identiteten, som helt var präglad av en ideell logik, kom att möta en kommersiell logik. Vasaloppets historia och de präglingskrafter som fanns som en fundamental grund för verksamheten kom att spela en avgörande roll i kommersialiseringprocessen. Kraftfulla symboler som Gustav Vasa, blåbärssoppa och kranskulla kom allt mer lyftas fram i marknadsföringen och i varumärkesbyggandet. Dessa artefakter sågs då i ett nytt ljus och därigenom blev traditionen en viktig del för kommersialiseringen. Med hjälp av externa aktörer och handlingskraftiga medarbetare inom Vasaloppet lyftes dessa artefakter upp till en ny nivå. De kom att bli en viktig del i varumärket och i såväl den interna som externa kommunikationen.

Historiskt framgångsrika skidåkare som till exempel Nils ”Mora-Nisse” Karlsson och legendariska radio- och tv-kommentatorer som Sven Jerring, Lennart Hyland och Sven ”Plex” Petersson kom att ge starka imprints, det vill säga prägla bilden av Vasaloppet.

Vasaloppet har således genomgått flera präglingsperioder vilka har påverkat hur verksamheten numera ser ut. Vasaloppet är en produkt färgad av alla dessa präglingar. Detta har givit såväl möjligheter som begränsningar.

Det handlar om vilken typ av varumärken, vilken typ av associationer, som kan vara förenliga med Vasaloppets kärnvärden.

Präglingskrafterna har varit begränsande i förhållande till båda fälten. Den ideella sektorn har inte accepterat alltför vidlyftiga och – i förhållande till präglingskrafterna – motstridiga associationer. Av texten framkommer några sådana incidenter och det är ingen vågad gissning att Vasaloppets företrädare agerat inom det kommersiella fältet i medvetande om vad som är rimligt och ”acceptabelt”. Samtidigt har denna koppling till symboler och andra imprints fungerat väl för att till exempel mobilisera volontärer. Ett uttryck för detta är att ”deras engagemang måste säljas in med hjärtat”. I förhållande till det kommersiella fältet har präglingen spelat en stor roll ända sedan fältet aktiverades. Det har skett på ett, över tid, alltmer sofistikerat sätt. De gamla symbolerna har mer aktivt och kreativt använts för aktivering och associationsskapande. Präglingen och påminnelsen om den har också spelat en stor roll för det kommersiella fältet. Utan kopplingen till Vasaloppets ”äkthet” hade associeringen inte varit lika attraktiv. Jag har tidigare nämnt ordet ”paradox”. Det förtjänar att upprepas just här. Den ”delikata” balansgång som jag talat om visar sig särskilt under de två senaste epokerna visat sig inrymma en verklig paradox. Den kan formuleras som så: ”Ju mer de kommersiella krafterna, aktörerna från det kommersiella fältet, blivit delaktiga i Vasaloppets utveckling, desto viktigare har den ideella präglingen blivit”. Det förklaras av att de kommersiella aktörerna domineras av sponsorer och för dem är det, som redan framgått, ett viktigt värde att kunna förknippas med Vasaloppets äkthet.

Att som i forskningsfrågan indikera ”hur pass begränsande eller möjliggörande” präglingen varit är svårt, kanske omöjligt. Men vi kan tydligt se att den varit såväl möjliggörande som begränsande i förhållande till båda fälten. Styrkan i kraften har också till stor del visat sig bero av aktörernas skicklighet i att kommunicera och översätta dem till specifika kontext. Mycket av detta knyter an till varumärkesarbetet. Mer om detta följer under rubrik 7.4.

7.2. Hybridorganisation – Ett sätt att möta motstridiga logiker

Ett viktigt inslag i Vasaloppsorganisationen metod för att hantera motstridiga logiker under förändringsepoken, var genom en separering av verksamheten där särskilda enheter skapades för att möta olika fält. Den kommersialiserade och professionaliserade delen av Vasaloppet kom att uteslutande hanteras av den verkställande direktören. Generalsekreteraren kom å andra sidan att ansvara för den ideella delen och själva skidåkningen. Denna form av isärkoppling, med ett dualt ledarskap, innebar att olika logiker i skilda organisationsfält kunde hanteras samtidigt.

Under den sentida perioden av Vasaloppets utveckling övergår denna hybridiseringsstrategi allt mer i en kombination av olika logiker. Den ideella logiken lever på många sätt kvar, inte minst genom tusentals volontärarbetare och en organisation som fortfarande är en ideell förening. Men det är numera den verkställande direktören som är den synlige ledaren även i förhållande till detta fält, framför allt i media. Från att Vasaloppsorganisationen under många år hade ett dualt ledarskap har ledarskapet allt mer övergått till den verkställande direktören, även om andra underliggande chefsbefattningar finns. Detta kan eventuellt ses som en åtgärd som vidtas till följd av den verkan isomorfa krafter kan ha haft. Det har blivit allt mer accepterat i olika organisatoriska fält med kommersialiserade och professionaliserade föreningar. Den pågående utvecklingen av respektive fält kan av styrelserna och den nya ledningen ha tolkats som att den tidigare tydliga uppdelningen av ett separat ledarskap riktat mot de skilda fälten inte längre behövs.

Under denna period övergår den ideella logiken i vad som mer bör betraktas som en semi-ideell logik. Det är fortfarande volontärer som engagerar sig, men det blir allt tydligare att dessa engagerar sig via medlemskap i olika föreningar. Volontärerna gör ett byte. Istället för att betala dyra medlemsavgifter eller bidra med annat föreningsarbete i form av försäljning, som är vanligt förekommande i många idrottsföreningar, gör de en aktiv insats under någon av Vasaloppsveckorna. Detta genererar i sin tur ett för många föreningar kraftigt ekonomiskt tillskott. Idealiteten finns kvar, men det är mer

kalkylerat och rör sig samtidigt om en relativt omfattande ekonomisk vinning. Denna bild av utvecklingen förstärks av det faktum att Vasaloppet betalar ut omkring sju miljoner kronor till de ideella föreningar som bidrar med volontärer.

Den forskningsfråga som lyftes fram vi kapitel 4, vad gäller företeelsen hybridorganisation är följande:

- Kan hybridorganisationer bestå över lång tid eller kommer de att övergå i en ny enhetlig form, det vill säga är hybridformen – i dess olika skepnader – en övergående variant för att hantera förändring?

Under 2010-talet får hybridiseringsstrategin inom Vasaloppet närmast betraktas som upplöst. Organisationens hybridform var ett sätt att möta förändringar och tycks under den tid den fanns ha varit ett framgångsrikt sätt att möta de två institutionella logiker som mötte organisationen.

En i förhållande till resonemanget ovan om den allmänna utvecklingen till följd av företeelsen isomorfism kompletterande förklaring till upplösandet av hybridorganisationen kan vara att kommersialiseringsprocessen har upphört att vara en process. Vasaloppet är en kommersialiserad verksamhet, även om den vilar på och är präglad av ideella grunder. Det är fortfarande två ideella föreningar som tillsammans äger Vasaloppsföreningen. Därigenom måste verksamheten svara upp mot de krav som ställs på en ideell verksamhet. Men att Vasaloppet har en organisationsstruktur, med professionella medarbetare, som till viss del påminner om ett företag är inget som under 2010-talet väcker några större frågor. Att Vasaloppet dessutom måste generera ett ekonomiskt överskott, eller i vart fall inte ett underskott, är inte heller något som ifrågasätts. Därför kan Vasaloppet närmast betraktas som en post-kommersiell¹³³ verksamhet. Genom att kombinera olika logiker och att då

¹³³ Även Beech och Chadwick (2013) använder begreppet post-kommersialisering. En skillnad i begreppsanvändningen i deras fall är de diskuterar en hel idrottsgräns kommersialisering (till exempel fotboll, baseboll, basket, rugby, etc.) och kategoriserar idrotters kommersialisering och professionalisering utifrån evolutionära respektive revolutionära processer. I deras bemärkelse handlar post-kommersialisering om att medverkan från externa intressenter har nått en naturlig gräns. En ytterligare expansion med till exempel sponsorer begränsas därmed till de lägre serierna/ligorna (Beech & Chadwick, 2013).

även erhålla legitimitet i olika organisationsfält sammanflätas dessa organisationsfält allt mer. Den tidigare skarpa gränsen mellan ideell- och kommersiell logik tycks steg för steg ha utplånats.

I tabell 6 summeras de olika hybridiseringsstrategier som kommit att tillämpas under de olika skedena av Vasaloppets utveckling:

Tabell 6: Hybridiseringsstrategier under olika perioder i Vasaloppets utveckling

Period	Logik	Hybridiseringsstrategi	Förklaring
De första tre decennierna (1922-1950)	Ideell	Ingen	Verksam i ett organisationsfält representerat av en logik.
Motionsvågen (1950-1970-talen)	Ideell Semi-kommersiell	Ingen	I huvudsak verksam i ett organisationsfält representerat av en logik. Ett nytt fält, med en ny logik, börjar bli allt mer framträdande.
Förändringsepoken (1980-1990-talen)	Ideell Kommersiell	Isärkoppling	Flera logiker representerade.
Den sentida perioden (2000-2010-talen)	Semi-ideell Kommersiell	Isärkoppling Kombination	Flera logiker representerade, men det sker en successiv anpassning mot en mer kommersiell logik, där ändå den ideella logiken finns närvarande. Isärkopplingen övergår allt mer i en kombination.
2010-	Semi-ideell Post-kommersiell	Upphör	Den ideella logiken finns representerad, men den kommersiella logiken är dominerande. Hybridorganisationen går mot ett definitivt upplösande.

Av tabellen framgår att den inledande och avslutande perioden är mest renodlad. Under den första epoken förekom ingen hybridisering och under den senaste upphör den. De två mellanperioderna präglas av isärkoppling och för den sentida perioden (2000-2010) även av kombination.

Den här tolkningen av skeendet avser endast utvecklingen av Vasaloppet. Jag tar inte ställning för om det i fallet Vasaloppet var rätt att överge hybridorganisationen utan konstaterar att det är vad som skedde. Forskningsfrågan är ställd på ett mer generaliserat sätt. Det är givetvis svårt att på basis av studien av Vasaloppet slå fast att hybridformen i alla organisationer kommer

att vara ett övergående fenomen. Det finns en växande forskning om organisationer som inom sig kombinerar skilda affärslogiker. Fenomenet benämns ambidexterity¹³⁴ (Benner & Tushman, 2003). Det har delvis vuxit fram som en konsekvens av digitaliseringen av affärslivet. Ett exempel är det detaljhandelsföretag som kombinerar en affärslogik byggd på ett nät av fysiska butiker med en logik byggd på e-handel. I ett första steg brukar den tillkommande logiken (ofta e-handeln) byggas upp som en separat affär i stora drag isärkopplad från den butiksrelaterade affären. Ofta innebär den kompletterande affären att de två affärsområdena tar kunder eller enskilda köp från varandra men det accepteras så länge som den samlade kakan växer tillräckligt mycket. I vissa fall integreras de två i ett senare skede (jämför Vasaloppet) och man lyckas utvinna synergier mellan de två affärsmodellerna. I andra fall består de två affärslogikerna över lång tid.

I den nämnda forskningen om ambidexterity redovisar Güttel och Konlechner (2009) ett resultat som manar till eftertanke. De har över tid studerat ett antal organisationer som arbetat med att kombinera två affärsmodeller – och att balansera respektive affärsmodells inflytande. Güttel och Konlechner (2009) argumenterar enligt följande: ”... one subunit starts to dominate the business model, the organization becomes increasingly monodextrous, because it loses its outstanding competitive position in both domains. In the worst case, an absence of exploratory impulses leads to a transformation of core competencies to core rigidities” (s. 166). Det de beskriver och drar ut konsekvenserna av saknar inte likheter med Vasaloppets utveckling.

Det är med andra ord inte möjligt för mig att på basis av min studie hävda att hybrider är övergående eller inte. Det finns argument både för och emot. Förmodligen är svaret kontextuellt betingat. Där synergier mellan de två (eller flera) affärslogikerna är tydliga och legitimiteten i förhållande till respektive fält kan bibehållas, tycks det rimligt att se hybriden som ett övergående fenomen. I andra situationer kan den vara av mer bestående art.

¹³⁴ Ambidextri (”ambidexterity”) är ett begrepp som syftar till en organisations förmåga att finna en balans mellan å ena sidan innovation och nytänkande och å andra sidan ständig förbättring och effektivisering under existerande förutsättningarna (jfr Benner & Tushman, 2003; Mattes, 2014).

7.3. Förändring och institutionell pluralism

- Institutionell pluralism kan förklara problemen för ideella organisationer som genomgår en förändringsprocess. Men kan denna institutionella pluralism möjligen även förklara varför dessa organisationer överlever?

Vasaloppets förändringsprocess har även stött på motstånd. Det kan förklaras med att förändringar som innebär att traditionella värderingar och identiteter utmanat och därmed bryter mot organisationens institutionella identitet, ofta är svåra att genomföra (jfr Brunsson & Olsen, 1990; Selznick, 1949). Det initiala motståndet mot professionalism belyser svårigheten att kunna och vilja ta till sig inslag av en för fältet ny logik. Detta tycks gälla även om det rör sig om en dominerande logik som har funnits under en lång period, fast i ett annat fält. Av allt att döma orsakade Vasaloppets institutionaliserade gamla logik, med dess tillhörande amatörideal, verksamhet och strukturer, ett motstånd mot förändring.

Genom en framväxande professionalisering erhöles över tid en ökad legitimitet i ett för Vasaloppet nytt organisationsfält, nämligen den privata sektorn med företag. Den framväxande professionella logikens gradvisa inträde i den ideella sektorn i allmänhet och idrottsrörelsen i synnerhet återspeglas av utvecklingen i Vasaloppet. I de fall idéerna stämmer överens med de grundläggande värderingar som råder inom verksamheten sker en sådan anpassning utan problem. I det specifika fallet introducerades vissa förändringar som delvis kom att strida mot organisationens institutionella identitet. Detta gav upphov till spänningar mellan de skilda krav som ställdes på organisationen (jämför de principiella diskussionerna, fritt från Vasaloppet, i Eriksson-Zetterqvist, 2009; Gammelsæter, 2010).

Ett motstånd mot förändringar kan förstås utifrån att det nya strider mot organisatoriska traditioner och en nedärvd, dominerande, logik för tillvägagångssättet i att arrangera ett Vasalopp. En organisations historia, som Vasaloppets, kan bli en mycket framträdande faktor som påverkar möjligheten att genomföra förändringar. Genomförs förändringar som går emot den känsla

av tradition som Vasaloppet bygger på finns risken att såväl anställda, volontärer samt externa samarbetspartners reagerar negativt. Då idrotten generellt är förknippat med identifikation och stolthet samt en rik tradition, är motståndet mot förändringar i dessa sammanhang sannolikt ännu mer framträdande än i andra organisatoriska miljöer (Peachey & Bruening, 2011). Men eftersom idrotten och dess organisationer inte är en isolerad företeelse utan en del av samhället så innebär det att samhällsförändringar påverkar idrotten. Genom att nya aktörer kommer in i ett organisatoriskt fält kan dessa aktörer bidra till att urholka dominerande logiker som begränsar förändringar. På samma sätt som O'Brien och Slack (2004) visade i sin studie kan det antas att isomorfa processer medfört att fältets aktörer har samma förväntningar på ett lämpligt beteende inom området, vilket resulterar i att en mer professionell logik blir institutionaliserad.

Om Vasaloppet inte genomgått en förändring och kommit att kommersialisera verksamheten hade troligtvis inte verksamheten funnits kvar, eller i vart fall varit en marginaliserad företeelse i dalaskogarna. Detta går inte att belägga och blir således mer en förmodan om ett annat tillstånd. Det finns dock ingenting som talar för att en så pass omfattande verksamhet skulle kunna bedrivas enbart utifrån en ideell logik. Som tidigare indikerats har Vasaloppet kombinerat institutionella logiker på ett framgångsrikt sätt. Detta är innovativt och en förklaring till att Vasaloppet har lyckats. För att klara en sådan förflyttning kan, vilket fallet Vasaloppet visar, ett tillvägagångssätt vara att initialt genomföra en isärkoppling och därefter allt mer övergå till att kombinera logiker. På så sätt kan legitimitet säkras parallellt i två olika organisationsfält.

En intressant fråga är vad som skulle kunna hända om den kommersiella logiken snabbt skulle bli dominerande. Den process jag studerat har pågått under flera decennier. Aktörer inom respektive fält (och i samhället i stort) har successivt kunnat vänja sig vid förändringarna. Skulle en snabbare process ha kunnat medföra en lägre grad av anpassning av den ideella logiken? Skulle det till och med ha kunnat medföra att vissa av organisationens ledande aktörer aktivt kommit att motarbeta en sådan logik. I så fall hade utvecklingen kunnat ta två motstridiga förlopp. Antingen hade den snabbt

övergått i en kommersiell verksamhet där de ideella idealen inte längre funnits med. Eller också hade man snabbt fått försöka återvända till det som varit.

I Vasaloppets fall har inget av detta skett. Det kan troligen, till stor del, förklaras av att verksamheten som bedrivs fortfarande, i vida kretsar, uppfattas som ideell. Med hjälp av artefakter, som kranskulla, blåbärssoppa och Gustav Vasa, bevaras identitetens kärna i organisationen. Att tusentals människor engagerar sig som volontärer förstärker denna bild av Vasaloppet som ett exempel på en lyckad hantering av institutionell pluralism.

Forskningsfrågan ovan består av två led. Det första handlar om huruvida institutionell pluralism i sig kan skapa problem och motsättningar i samband med förändringsprocesser. Svaret på det ledet är uppenbart. Den mer relevanta frågan är snarare huruvida den institutionella pluralismen skapar specifika typer av problem under förändringsprocesser. Med bakgrund i diskussionen ovan och i det föregående avsnittet kan jag hävda att de problem som uppstår sannolikt har en viss slagsida mot värderingsbaserade friktioner. Ett tillägg till det är att en institutionellt baserad konflikt möjligen kan få eskalera snabbare. Legitimitet är en fråga om förtroende. Det tar ofta lång tid att skapa en legitimitet, ett förtroende. Men det är väl känt att det kan gå mycket snabbt att rasera det. En spekulativ tanke är därför att en konflikt baserad på institutionella motsättningar skulle kunna bli mer djupgående och även eskalera snabbare än ändra typer av konflikter.

Det andra ledet i forskningsfrågan vänder på problemställningen och väcker tanken på att institutionell pluralism kan vara en faktor som gör att organisationer faktiskt överlever. Den underliggande idén är då att pluralismen skapar spänningar som är vitaliserande. Genom att ifrågasätta existerande logik, tvingas försvara den och successivt tvingas eller vilja acceptera den tillkommande logiken så sker en utveckling av organisationen. Att döma av erfarenheterna från Vasaloppet finns det mycket som styrker en sådan tes. Vasaloppsorganisationen har lyckats skapa ett unikt och mycket framgångsrikt evenemang vilket än idag bär tydliga spår av såväl den ideella som den kommersiella logiken. Spänningarna mellan dessa två logiker har tvingat fram en balanserad – om än dynamisk och stundtals aggressiv – utveckling. Det tycks som att de organisatoriska företrädarna i samspel med aktörer inom

båda fälten kunna hålla tempo i utvecklingen och samtidigt hållit sig inom den accepterade zonen.

7.4. Legitimitetsöverföring via sponsring – ett resultat bortom imageöverföring och utbyte

Den avslutande frågan som genererades i kapitel 4 behandlar legitimitetsöverföring som ett resultat av en etablerad sponsorrelation.

- Vilken typ av överväganden gör aktörerna och hur framträdande är idéerna om legitimitetsöverföring för ideella organisationer som professionaliseras och kommersialiseras? Vilka uttryck tar sig sådana överväganden om och när de förekommer?

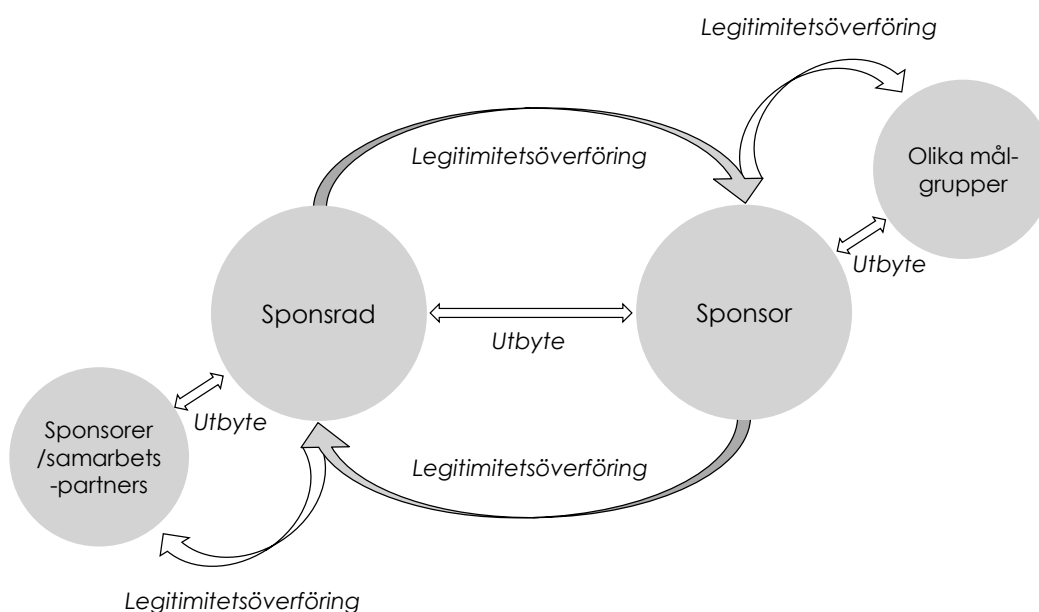
En viktig första aspekt av denna fråga är hos vem denna legitimitet eftersöks. I en viss kontext och under vissa omständigheter eftersöks legitimitet i ett specifikt organisationsfält. Oavsett vilket fält det gäller så representeras det av olika aktörer som tydligt ingår i fältet. Jag har ovan framför allt kommenterat legitimitet i förhållande till två fält, det ideella och det kommersiella. I det urval av händelser och skeenden som tidigare behandlades kom gruppen slutanvändare som konsumenter in i bilden. De kan höra till båda fälten eller möjligen ett tredje fält. Detta påpekande är i linje med Dacin, Oliver och Roy (2007) som visar att enskilda aktörer kan ha ett antal olika legitimitetsbehov. Det kan också vara så att skilda typer av legitimitetsbehov föreligger i förhållande till olika grupper. De finner också att denna senare omständighet kan ge upphov till samarbete mellan olika aktörer.

Vissa organisationer, till exempel väl etablerade företag vars tidigare handlingar ger legitimitet och tillgång till resurser, har ett betydligt mindre behov av åtgärder för att ytterligare förstärka sin legitimitet. Andra organisationer, till exempel företag som är nya eller mindre kända på en marknad eller med en ny produkt, har ett högre behov av att bygga upp sin legitimitet. Dacin et al. (2007) argumenterar för att drivkraften i att erhålla legitimitet medför att aktörer inleder samarbete med andra aktörer. I detta sammanhang kan ett företag ingå ett samarbete för att skapa eller bibehålla en acceptans

att verka på en marknad, något Dacin et al. (2007) benämner som marknadslegitimitet. Ett samarbete med en annan aktör kan även tjäna en avgörande roll i ett företags sociala eller institutionella miljö (till exempel ett samarbete med en viss form av samhälls- eller branschorganisation). Företag kan således genom att ingå samarbeten med andra erhålla legitimitet.

Det går att göra en distinktion mellan överföring av varumärkesimage å den ena sidan. Den syftar, endast till att överföra en uppsättning av associationer. Legitimitetsöverföring däremot syftar mer till att bli en accepterad och önskvärd aktör. Det handlar inte om att varumärkesimage och legitimitet är två helt separerade delar, men legitimitet handlar mer om att på ett djupare plan erhålla värden som den andra parten besitter. I ett sponsringssammanhang kan det alltså, bortom utbytet och bortom imageöverföringen, även ske en legitimitetsöverföring. Sponsorn kommer i ett sådant perspektiv, via sponsringen av ett evenemang, eller någon annan ideell organisation, att hos vissa målgrupper uppfattas som en legitim aktör. Detta resonemang kan illustreras och även utvecklas något med utgångspunkt i figur 19.

Figur 19: Legitimitetsöverföring via sponsring



Stadium kan med utgångspunkt i studien av Vasaloppet illustrera detta resonemang. Stadium hade från början en svag ställning på marknaden för längdskidutrustning, något de önskade förändra. En viktig del av strategin blev att sponsra Vasaloppet för att därigenom erhålla delar av den varumärkesimage som Vasaloppet har. Resultatet får anses lyckosamt då marknadsandelen för Stadium inom något år kom att öka markant. Stadium associeras därmed i allt högre utsträckning med längdskidåkning, Vasaloppet, etc. Genom att skickligt förvalta detta värde är inget vågat påstående att hävda att detta, i en förlängning givit Stadium en legitimitet som en kunnig återförsäljare av längdskidutrustning. I relationen med sponsorerna kan man, utifrån ett sådant synsätt, se på sponsringssamarbetet som att Vasaloppet tillhandahåller vissa av sina sponsorer legitimitet genom association.

På motsvarande sätt kan den sponsrade parten, via sponsorerna, erhålla legitimitet. Vasaloppets initiala kontakter med näringslivet skedde primärt via de lokala företagen. Men genom samarbeten med tongivande företag som IBM och Procordia etablerades Vasaloppet alltmer som en legitim aktör i ett organisationsfält som grundades på en kommersiell logik. Genom specifika samarbeten, som det med IBM, uppstod möjligheten till samarbeten med andra större nationella och internationella företag, som exempelvis Telenor. Även om detta samband inte till fullo kan beläggas utifrån fallstudien finns det tillräckliga indikationer på att en sådan legitimitetsöverföring ägt rum.

Med utgångspunkt i diskussionen ovan kan ett väl fungerande sponsringssamarbete ge ett resultat bortom imageöverföring och utbyte av tjänster. Det är fallet när en legitimitetsöverföring uppstått. Det handlar då inte bara om att associeras med en viss företeelse utan sponsorn blir en del av hela denna företeelse. I ett sådant fall – som inte alltid infinner sig – är det inte uteslutet att sponsringen inte längre behövs, eller att den kan reduceras till att av och till påminna en målmarknad om att företaget finns.

Av beskrivningen framgår att Vasaloppets kärnvärden passar särskilt bra ihop med en viss grupp aktörer (tillverkare av blåbärssoppa, sportartiklar särskilt längdskidutrustning), men det framgår också att denna grupp successivt kan utvecklas och knyta an till andra framväxande kärnvärden, till exempel teknologi i framkant (IBM).

Den balansgång mellan det ideella fältet och det kommersiella som har genomsyrat hela framställningen ställs särskilt starkt på sin spets under detta

tema. Sponsorerna vill ta del av Vasaloppets aura av idealitet, de tidiga imprints som förknippas med de kända artefakterna. Utan den auran är Vasaloppet inte lika intressant som partner till sponsorerna. Samtidigt medför professionaliseringen att avståndet till det som en gång i tiden var de ursprungliga kärnvärdena tycks bli längre. Om Vasaloppsorganisationen skulle ”tippa över kanten” i detta avseende kan intresset från sponsorerna snabbt minska. Det vill säga utan idealitet ingen (eller mindre framgångsrik) professionalitet.

Det är mot denna bakgrund viktigt att notera att Vasaloppets företrädare starkt framhåller hur noggranna de själva är med vilka aktörer (företag och organisationer) de vill kunna associeras till. Risken är förstås att Vasaloppets eget varumärke kan erodera om de associeras till ”fel” aktörer och därmed till mindre lämpliga företeelser.

7.5. Som ett företag, men ändå inte

Vasaloppet har på ett framgångsrikt sätt klarat balansgången mellan olika institutionella logiker. Genom en kommersialisering anammandes en tanke om företagisering. Det kom att ske en övergång från tävlingar till produkter och från utövare till kunder. Det blev allt mer centralt att svara upp mot efterfrågan bland marknadens kunder. I denna bemärkelse är likheterna med ett företag slående. Men trots en numera långt gången kommersialisering och professionalisering fungerar Vasaloppet annorlunda än ett företag.

Aktörer från näringslivet söker sig till föreningar i den ideella sektorn till stor del på grund av att dessa föreningar besitter ett attraktivt associationsvärde. Ett företag kan, som fallstudien visat, ha en rad olika motiv till sponsringen. Det kan vara varumärkesförändring, exponering och ökad försäljning som Stadium till intern marknadsföring och utveckling som Roche och IBM. Den gemensamma nämnaren är att ett företag inte skulle sponsra en annan organisation om inte organisationen, som i det här fallet Vasaloppet, besitter ett attraktivt värde.

Det finns en aura av idealitet kring Vasaloppet, vilket alla som ställer upp som volontärer signalerar. Men frågan är i vilken utsträckning dessa volontärer egentligen är ideella. Generellt handlar det inte om att volontärerna av ren

osjälviskhet ställer upp. Det gagnar deras eget intresse att arbeta som volontär. I och med att volontärerna tillhör en förening och därigenom får ersättning för nedlagt arbete (ej personligen, utan ersättningen går till föreningen), föreligger det ett starkt egenintresse. Ett intresse som dessutom är ekonomiskt genom att den egna föreningen kan hålla nere medlemsavgifter, genomföra träningsläger och att medlemmarna reducerar andra inom föreningsvärlden vanliga åtaganden (exempelvis försäljning av olika varor och/eller tjänster).

En viktig fråga för en verksamhet som Vasaloppet är vem som avgör om organisationen fortfarande uppfattas som ideell? Studien av Vasaloppet visar att även om verksamheten kommersialiserats och professionaliserats behöver det inte leda till att vare sig sponsorer (som karaktäriseras av en logik) eller volontärer (som karaktäriseras av en annan logik) behöver minska i antal – tvärtom.

En förklaring till detta är att samhällseliga normer och förväntningar (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) har förändrats i åtminstone en av dessa sektorer. Näringslivssektorns betydelse har ökat och ideella föreningar har blivit allt mer företagiserade. Den ideella sektorn förändras som ett resultat av dessa nya normer och förväntningar och ett växande antal idrottsföreningar har alltså antagit en liknande logik. Det som sker när många föreningar är kommersialiserade och professionaliserade är att trycket på andra föreningar att anta dessa förändringar ökar (jfr O'Brien & Slack, 2004). Detta får till följd att de som tidigt har genomgått en sådan organisationsförändring står som förebild för dem som följer efter. Denna form av statusdrivna isomorfa process, utvecklas under förhållanden med låg information (jfr Kraatz, 1998), och det imiterande beteendet sker inte på grund av att de andra organisationerna har någon speciellt eftertraktad fördel som är kopplad till de strukturer och processer som imiteras, utan mer av en rädsla av de andra idrottsföreningarna att hamna utanför. Föreningarna imiterar något som uppenbarligen fungerade bra i ett visst sammanhang. Ofta sker detta utan anpassning till den egna kontexten. Det som händer är att metoder och praxis som tillämpats av dem som på något sätt presterar över förväntan inom varje del av idrotten kopieras i större eller mindre utsträckning av andra. Den bäst presterande organisationen kommer att fungera som en modell, en idealtyp, i detta sammanhang. Det kan finnas skäl att varna dem som vill

254 VASALOPPET – RESAN FRÅN SKIDTÄVLING OCH
SKIDLÖPARE TILL PRODUKTER OCH KUNDER

kopiera Vasaloppets förvandling. Den utveckling jag beskrivit måste förstås i sitt kontextuella sammanhang.

Kapitel 8

Avslutande diskussion

8.1. En balansgång i fädens spår – för framtidsegrar

Det övergripande syftet med denna avhandling är att beskriva och förklara de förändringsprocesser och utmaningar som en kommersialisering och professionalisering medför. Arbetet har inriktats på balansgången mellan olika organisationsfält och övergången från en verksamhet som i huvudsak vilar på ideella krafter till en professionell organisation med kommersiella intressen.

Den förändring Vasaloppet – och särskilt – organisationen bakom de olika tävlingarna och evenemangen genomgått är på ett övergripande plan en framgångssaga. Detta gäller oavsett på vilket sätt man mäter det. Verksamheten har steg för steg utvecklats med fler deltagare, flera olika lopp (produkter), stigande omsättning och mer kraftfull organisation. Vasaloppet har blivit inte bara en lokal och nationell angelägenhet utan även en internationell sådan. Varumärket beskrivs av en ledande aktör inom organisationen som ett ”superbrand”. Jag kan inte värdera det påståendet men det är uppenbart att varumärket hela tiden utvecklats och förstärkts. Det är, som sagt, en framgångssaga. Men vägen dit har inte varit problemfri.

Förändring är en naturlig del för alla organisationer och här är den ideella sektorn inget undantag. Även de verksamheterna måste anpassas till förändrade förutsättningar. De mekanismer som styr sådana förändringar är dock inte självklara. Den institutionella miljö som verksamheten bedrivs inom påverkar såväl det förändringstryck som upplevs och vad som är möjliga inriktningar på de processer som verksamheten kommer att försöka manövrera. I fallet Vasaloppet har vi sett att förändringarna skett stegvis. Det har varit en fråga om att ta tillvara på de utrymmen som de generella isomorfa krafterna skapat och att – ibland – även att gå ett steg längre och utmana fältet.

En del av processerna har varit planerade och drivits fram som en konsekvens av strategiska beslut. Exempel på det är den uttalade ambitionen att växa, att se till att försöka bli mindre sårbar för dåligt väder, att dra nytta av teknisk utveckling för att skapa ett alltmer attraktivt evenemang och så vidare. Den typen av beslut kan ses som uttryck för visioner och konsekvenser av strategiska beslut. Utöver detta har verksamheten utformats genom en mängd mindre beslut och processer i syfte att lösa olika problem och skapa nya värden.

Den aktör som bedriver en verksamhet som kräver legitimitet i olika organisationsfält måste räkna med att olika, och till viss del motstridiga, logiker möter organisationen och skapar spänningar.

Vasaloppet startade som en skidtävling som endast kunde förlita sig på volontärer för att utföra alla administrativa och tekniska uppgifter. Under slutet av 1980-talet bryter som framgått kommersialiseringslogiken igenom, vilket under efterföljande två decennier kommer innebära en omfattande förändring av verksamheten. Vasaloppet var jämfört med flertalet andra svenska idrottsföreningar tidigt ute med dessa förändringar. I denna bemärkelse var Vasaloppet en förening som tidigt började anamma en kommersiell logik. Men det handlade inte bara om att anamma regler och normer i ett organisationsfält utan samtidigt krävdes ett upprätthållande av legitimiteten i ett annat organisationsfält.

Inom många idrottsföreningar och evenemang förekommer det på motsvarande sätt som för Vasaloppet ett tydligt anammande av näringslivets organisationsstrukturer, med en hierarkisk organisation med yrkestitlar som exempelvis verkställande direktör, marknadschef och ekonomichef. Det som

gör dessa organisationer unika är att verksamheten inte endast är affärsinriktad utan – samtidigt – även av ideell karaktär. Organisationerna måste därför ha en förmåga att kommunicera externt och internt med skilda kategorier av intressenter. De ska attrahera affärspartners som sponsorer, utan att för den skull uppfattas som en renodlad affärsverksamhet. Sponsorerna skulle inte sponsra ett renodlat företag. Men de kräver i många fall en professionell motpart. Ledningen för föreningen ska kunna hantera en sådan dubbelbottnad situation.

En förklaring till ”Framgångssagan Vasaloppet” är att de som under olika tidsepoker varit tongivande inom organisationen lyckats väl med att hantera den delikata balansgång som min studie särskilt inriktats på. I Vasaloppets fall krävdes en professionell organisation som kunde möta aktörer i ett organisationsfält baserat på en kommersiell logik. Men det handlar inte bara om Vasaloppets förmåga att möta och anpassa sig till olika logiker – det är även viktigt att ha en förmåga att sprida de egna värdena till samarbetspartners. I den bemärkelsen har Vasaloppets framgång även handlat om att man skapat en förståelse för såväl den kommersiella logiken internt, för att organisationen ska gå i takt, och externt. Företrädarna för Vasaloppet har överfört en förståelse av den ideella logiken till exempelvis sponsorer. Detta kom att genomsyra hela organisationen och viktiga delar av relationen med sponsorerna. Mer specifikt handlade det bland annat om allt från användandet av historiska artefakter som blåbärssoppa, utmaning, äventyr och Gustav Vasa till publicerat material, personalens klädkod och så vidare. Sponsorerna efterfrågar inte bara en attraktiv sponsorprodukt i den bemärkelsen att de på ett effektivt sätt kan kommunicera med olika målgrupper, utan de efterfrågar även det ideella – hjärtat i hela verksamheten. Ledningen för en kommersialiserad förening ska då inte bara kunna prata marknadens språk, utan även kunna visa upp det unika i den egna verksamheten. På motsvarande sätt måste även aktörer i ett organisationsfält representerat av en ideell logik kunna bemötas.

I fallet Vasaloppet innebar kommersialiseringen ett ökat resursberoende av ideell arbetskraft. Dessutom skulle volontärerna svara upp mot ett ökat krav på en högre servicenivå. Volontärer ska ha förståelse för att Vasaloppet omsätter omkring 120 miljoner kronor, benämner skidlöparna som kunder och har nationella och internationella storföretag som sponsorer.

Denna balansgång har inte alltid varit enkel. Jag har nämnt 1990-talets planer på att børsintroducera Vasaloppet – vilket förmodligen vittnar om en då för långtgående kommersialiseringstanke. Vasalloppsledningen har även avböjt vissa sponserers erbjudanden med hänvisning till att dessa inte visade förståelse för den verksamhet som bedrevs. Detta är en indikation på hur viktig bevarandet av den egna föreningens ursprung är och att det inte bara är ekonomiskt lönsamma avtal som hägrar. Ett tydligt exempel är även den problematik som uppstod i samband med att Vasaloppet erhöll världscupstatus. Vasalloppsledningen hade svårt att tillmötesgå kraven från Internationella skidförbundet, exempelvis vad gällde sponsorer och tävlingsdag. Generalsekreterare Rolf Hammar gjorde det i fallstudien redan citerade uttalandet i media: ”Klart vi vill ha världscupstatus. Men då ska det vara på våra villkor”. Vasalloppsledningen lyckades i detta fall få igenom sina krav och slog vakt om det egna varumärket och de egna sponsererna. På motsvarande sätt har volontärer ifrågasatt valet av vissa sponsorer och ställt ett ökat krav på ersättning för nedlagd arbetstid. Det har även skett en övergång där olika befattningar inom organisationen inte längre innehas av volontärer utan av personer som erhåller en personlig ersättning, i form av lön eller arvode.

Flera av Vasaloppets olika samarbetspartners, främst sponsorer, har även bidragit med en kunskapsöverföring. Detta inträffade bland annat i den initiala kommersialiseringprocessen och var en viktig faktor för etablerandet av en marknadsföringsfunktion. Externa samarbetspartners hade en central roll i uppbyggandet av en denna funktion där en tydlig kunskapsöverföring kunde ske. Även medieaktörer har varit viktiga samarbetspartners. Det har varit ett strategiskt arbete med att upprätthålla dessa relationer och samtidigt varit lyhörd för förändringar som initierats av dessa samarbetspartners.

En annan förklaring till Vasaloppets framgång är att det egna varumärket har prioriterats. Historiska artefakter kom på ett framgångsrikt sätt att användas i varumärkesarbetet i kommersialiseringprocessen. Genom att långsiktigt fokusera på att etablera ett framgångsrikt varumärke har det inte heller inneburit att man sålt sin identitet i jakt på snabba intäkter. Den grundläggande tanken har varit att erbjuda en bra produkt till kunderna, vilket då inneburit att kundernas perspektiv har prioriterats.

Min slutsats är att de tongivande personerna inom Vasalloppsorganisationen varit skickliga i att föra verksamheten framåt på ett kraftfullt sätt och

ändå överlag hålla sig inom den inom båda fälten ”accepterade zonen”. Den tydliga färdriktningen i form av expansion, utmaningar för att långsiktigt säkra verksamheten, har varit en viktig bas. Utöver de har vad jag vill benämna ”den ideologiska insikten” spelat en lika avgörande roll för navigerandet inom den nämnda zonen. Dessa två inslag tycks ha fungerat som en kompass, en vägledning ut ur och igenom de viktiga händelser och skeenden som ägt rum. Men en generell aspekt av förändring är att den är mer eller mindre kontinuerlig. Att verksamheten varit framgångsrik hittills garanterar inte fortsatt framgång. Jag kommer att på nytt aktualisera denna aspekt under avsnittet ”praktiska implikationer” nedan.

Jag betonade i kapitel 4 att mina forskningsfrågor formulerades på ett generaliserat sätt. Jag framhöll också att jag först skulle se hur Vasaloppsorganisationen agerat för att hantera frågorna. Efter det skulle jag försöka vidga perspektivet och analysera de svar på forskningsfrågorna som jag motivera mot bakgrund av studien. Det avhandlades i kapitel 7. Nedan adresseras ytterligare några generaliserbara lärdomar från studien. Det handlar om de i Metodkapitlet (kapitel 5) definierade aspekterna: studiens bidrag till förbättrat arbete i verksamma organisationer, bidraget till förståelsen av det studerade fenomenet och bidraget till teorin.

8.2. Vad lär vi oss av fallet Vasaloppet?

Fallet med Vasaloppet visar hur en organisation har kunnat driva en förändring. Riktlinjen har sedan krisen med det inställda skidloppet år 1990 varit tydlig – Vasaloppet måste växa för att överleva. Men även om ledningen för Vasaloppet ville genomdriva en förändring handlade den stora utmaningen om att lyckas balansera mellan olika fält. Den utmaningen var betydligt större än att övervinna nio mil skidlöpning genom dalaskogarna.

I figur 4 i kapitel 4 framhölls att en studie likt denna strävar efter att uppnå resultat av tre skilda slag. Den ska förhoppningsvis kunna ge lärdomar till den organisation som studerats och kunna bidra till att förbättra dess verksamhet. Den ska ge en ökad insikt om det fenomen som studerats, det vill säga övergången från ideell till kommersiell logik och balansgången mellan dessa logiker. Den ska helst också kunna ge ett bidrag till den eller de teorier som applicerats.

8.2.1. Praktiska implikationer

Det finns i studien en hel del observationer och lärdomar av praktisk relevans för såväl Vasaloppsorganisationen som för andra ideella verksamheter som också genomgår kommersialiserings- och professionaliseringsprocesser. I detta avsnitt kommer jag att lyfta några av de mest centrala delarna.

En alltför långtgående kommersialiseringsprocess kan få till följd att föreningen av omvärlden uppfattas som ett företag och därmed misslyckas med att finna en balans mellan det ideella och kommersiella och mellan amatörism och professionalism. Idrottsorganisationen är inte att entydigt betrakta som ett företag, utan måste även kunna hantera de delar som kännetecknar en ideell organisation. Det handlar om att skapa en fungerande organisation där de kommersiella och ideella krafterna kan mötas i ett gemensamt arbete. Av särskild betydelse är med utgångspunkt i min studie, vikten av att lyckas balansera mellan de olika organisatoriska fälten.

Att erhålla legitimitet är av största vikt eftersom ett godkännande och accepterande av intressenter i två organisationsfält, vart och ett med skilda logiker, är en central aspekt för att kunna förändra verksamheten och skapa nya resurser. Verksamheten överlever inte om den inte kommersialiseras – men samtidigt måste det ideella bevaras. Att då driva en för snabb och omfattande kommersialisering är inte lämpligt eftersom man riskerar att förlora legitimitet i det organisationsfält som baseras på en ideell logik. Att vara för svag i den kommersiella sektorn kan, å andra sidan, leda till att organisationen inte upplevs som en professionell motpart.

För att hantera en sådan balansgång visar studien att det kan krävas att organisationen på ett övergripande plan utvecklar en anpassad förmåga. Det rör allt från ledare och medarbetare som kan uppträda på ett sätt som befrämjar strävandena efter legitimitet. Organisationen måste också skapa och leverera tjänster som motsvarar de skilda aktörernas förväntningar. Den måste också kunna fungera väl genom att interagera på lämpliga sätt med omgivande aktörer. Den behöver kunna kommunicera den övergripande mission som den har; vad den vill, vart den är på väg, samtidigt som den ska kommunicera på relevanta sätt med intressenter (aktörer) inom flera organisatoriska fält.

En process av det slag som jag studerat kräver också en betydande lyhördhet i förhållande till enskilda och till grupper av aktörer. Vi har sett ett antal åtgärder där utvecklingen skapat friktioner som oftast kunnat lösas upp efter dialog. I en del fall har ledningen backat från ett initiativ som inte blivit uppskattade (val av vissa sponsorer, tankarna om börsnotering) inom ett visst organisatoriskt fält. Ibland har initiativet omformats, till exempel sponsorsarrangemang eller lanseringen av en ny produkt som tagit en annan riktning än ursprungligen avsett. Det kan också vara så att roller och processer förtydligats, till exempel relationen till föreningarna och till kommunen, till följd av att signaler om friktion nått de tongivande aktörerna inom Vasaloppsorganisationen.

Denna lyhördhet i kombination med en god förmåga att läsa av vad som kan tänkas vara legitima åtgärder i förhållande till skilda fält måste rimligen vara mycket viktig att vidmakthålla (för Vasaloppsorganisationen) och för att skapa legitimitet (för andra organisationer). En konkret åtgärd kan mot denna bakgrund vara att i förhållande till varje beslut av viss signifikans ”testa” idén genom att tillämpa det resonemang som illustreras i figur 18. Några viktiga frågor är då att överväga vilka aktörer som kommer att beröras av beslutet/åtgärden i första ledet. Hur eventuella efterföljande steg för att moderera eller driva på utvecklingen av åtgärden kan utformas. Vilka aktörer i andra led som kan beröras och hur de kan tänkas reagera. Dessa ”förloppsscenarioer” får sedan provas mot förmodade effekter med avseende på legitimiteten i de organisatoriska fält som berörs. För att det senare ska bli framgångsrikt måste organisationen hela tiden var så pass närvarande i de skilda miljöerna att beslutsfattarna kan göra kloka bedömningar, så att man inte vidtar åtgärder som kan medföra negativa överraskningar med avseende på legitimiteten. Organisationens måste också vara aktivt närvarande på så sätt att den snabbt kan läsa av de reaktioner som en viss åtgärd ger upphov till och – som en följd av det – förtydliga, korrigera eller helt enkelt välja att acceptera konflikten och försöka vända den till något konstruktivt.

I fallet Vasaloppet introducerades en organisatorisk design som innebar en hybridisering av organisationen. Den kom att på ett framgångsrikt sätt kunna hantera den institutionella pluralism som behövde hanteras. Genom att först möjliggöra en tydlig en isärkoppling av mötena med skilda fält kunde legitimitet erhållas i båda organisationsfälten. Det kan idag vara för tidigt att

säga om denna form, som i allt väsentligt tycks ha övergivits i samband med ett antal andra stora förändringar, kom att överges för tidigt. Men det är uppenbart att hybridformen spelade en viktig roll och det är lika uppenbart att den nya organisationsformen också har och kommer att spela en stor roll för utvecklingen. Jag kan inte i dag säga om det blir framgångsrikt eller ej. Men det är viktigt att konstatera att det handlar om processer, att förutsättningar förändras och att de beslut som fattas och åtgärder som vidtas måste anpassas till rådande förutsättningar. Frågan är om hybridformen övergavs för tidigt, om den kraftigt modifierade form av ”hybrid” som gäller idag kan medverka till fortsatt legitimitet i båda fälten eller om den kommer att alltför tydligt låta den kommersiella logiken framträda. Jag lämnar den diskussionen med dessa frågor.

En annan aspekt som är av praktisk relevans är vikten att värna om det egna varumärket. Detta var en utmaning för Vasaloppet men det visade sig vara mycket viktigt för en mycket stor del av utvecklingen. De gav ett påtagligt stöd både i förhållande till den ideella sektorn och den kommersiella. Detta har på ett tillspetsat sätt behandlats tidigare, då i form av en formulerad paradox.

Att värna om varumärket förefaller generellt sett vara en stor utmaning bland idrottens organisationer. Genom att inte underkasta sig krav från sponsorer ökar möjligheterna att öka det egna varumärkeskapitalet. Som en konsekvens av detta resonemang bör en förening som är i behov av sponsorintäkter visa en försiktighet i valet av sponsorer. Sponsorer har en viktig roll för kommersialiserade och professionaliserade föreningar. Men en förening får inte gå i fällan att acceptera vilken sponsor som helst i glädjen över att bli erbjuden finansiellt stöd. Det är viktigt att ha en genomtänkt strategi för vilka sponsorer som passar ihop med föreningens verksamhet och hur de avser att aktivera kopplingen till den sponsrades varumärke. Det är inte lämpligt att urskillningslöst acceptera sponsorernas krav. Resultaten av denna studie indikerar att även den sponsrade måste vara insatt i frågorna, sätta gränser och ställa tydliga krav.

8.2.2. Avhandlingens bidrag till förståelsen av fenomenet

Fallet Vasaloppet är omfattande. Genom studien har flera viktiga frågor sprungna ur den institutionella teorin kunnat belysas. Det har mer handlat om vilka uttrycksformer skilda från teorin kända fenomen tagit sig i detta specifika fall än identifiering av genuint nya företeelser. Helheten är unik och även många av de specifika uttrycksformerna. Hur studien adresserat forskningsfrågorna och vad som kan hävdas på basis av studien diskuterades i kapitel 7 Analys. Jag vill dock i detta avsnitt tillföra några kommentarer.

1. Den första och mest övergripande frågan behandlar hur en organisation samtidigt kan hantera flera parallella institutionella logiker.

Alla organisationer behöver skapa och vidmakthålla legitimitet i förhållande till de logiker de verkar inom. I fallet Vasaloppet handlade det om idealitet och professionalism. Det är en i dag vanligt förekommande problematik. Motsvarande utmaningar kan som nämnts finnas vad gäller företag som kombinerar två samtidiga affärslogiker (jämför företeelsen ambidexterity, Benner & Tushman, 2003 som berörts ovan). Fallet Vasaloppet visade hur denna balansakt sett ut i detta specifika fall. Det går inte att säga att andra organisationer skulle kunna göra exakt likadant, men den erfarenhet som förmedlas belyser med sitt exempel, hur denna balansgång kan hanteras. Andra organisationer som tar del av detta kan försöka bedöma på vilka sätt deras situation skiljer sig åt jämfört med den som varit fallet för Vasaloppet. På basis av det kan man se likheter och skillnader och därmed identifiera mer eller mindre lämpliga arbetssätt i den egna situationen.

2. Den andra frågan avsåg hur pass begränsande och möjliggörande de tidiga präglingskrafterna är för en ideell organisation som kommersialiserar verksamheten.

Organisationer präglas ofta relativt tidigt och det tycks som att den tidiga präglungen många gånger sätter spår för lång tid framåt. Vasaloppet präglades av sitt ursprung och vi har sett hur denna prägling väglett och fortsatt att forma organisationen under lång tid.

Även detta är förmodligen överförbart till många andra organisationer. Men det går inte att kopiera Vasaloppets arbetssätt rakt av. Även här måste den egna organisationens prägning klargöras och sedan får de tongivande aktörerna under processens gång förhålla sig till den prägning som föreligger i det enskilda fallet.

En parallell är området storytelling inom marknadsföring (jfr Mossberg, 2008), där företag i allt större utsträckning använder en berättelse för att differentiera varumärket (jfr Spear & Roper, 2013). Idrottsorganisationer har i många fall goda möjligheter att anamma denna form av berättande, framför allt om det dessutom vilar på en historisk berättelse.

3. Den tredje frågan behandlade företeelsen hybridorganisationer, vilka strategier som kan anammas inom ramen för dessa och huruvida de kan vara en bestående form eller ej.

Vasaloppet genomförde under förändringsepoken (1980-1990-talen) en tydlig isärkoppling av verksamheten. Denna isärkoppling innefattade ett dualt ledarskap, där generalsekreteraren främst verkade i ett organisationsfält och verkställande direktör i ett annat. Generalsekreteraren hanterade merparten av alla kontakter med media och med funktionärerna. Den verkställande direktören agerade mer obemärkt och hanterade framför allt de affärsmässiga delarna av verksamheten. Genom denna isärkoppling förenklades hanterandet av skilda logiker, ett resultat som är överförbart till många andra organisationer.

Isärkopplingen övergår i vad som mer är att betrakta som en kombination av olika logiker. Detta kan förklaras med att verksamheten nu genomgått en omfattande förändringsprocess samtidigt som det blivit allt mer accepterat i olika organisationsfält med kommersialiserade och professionaliserade föreningar. Ett resultat av fallet Vasaloppet är att behovet av denna hybrida organisationsform i allt större utsträckning avtar med tiden. I den bemärkelsen kan sannolikt hybridorganisationen ses som en övergångslösning för att möta förändring – en indikation som kan vara av betydelse också för andra organisationer.

4. Den fjärde frågan aktualiserade inte bara problemen med institutionell pluralism utan om denna pluralism även kan vara en förklaring till att organisationen överlever.

Att anpassa verksamheten till skilda – och även konkurrerande logiker – innebär utmaningar. Men som resultatet av denna studie visar är det även en förklaring till att Vasaloppet har överlevt och samtidigt lyckats expandera verksamheten. Med hjälp av artefakter samt tusentals människor som engagerar sig som volontärer, upprätthålls en bild av verksamheten som en förening – även om det är en professionaliserad ledning för en kommersialiserad verksamhet som omsätter cirka 120 miljoner kronor.

På motsvarande sätt kan det vara av stor betydelse för andra organisationer i den ideella sektorn att upprätthålla en bild av verksamheten som allmännyttig.

5. Den femte och avslutande frågan rörde legitimitetsöverföring. Vilken typ av överväganden gör aktörerna och hur framträdande är idéerna om legitimitetsöverföring för ideella organisationer som professionaliseras och kommersialiseras?

Även om resultatet från fallet inte helt kan belägga en sådan legitimitetsöverföring finns det indikationer på att det sker en överföring – främst i vissa sponsorrelationer. Detta skulle kunna tolkas som att ett utvecklat sponsrings-samarbete ger ett resultat bortom imageöverföring och utbyte. Detta är överförbart till andra organisationer och då kanske främst andra sponsorrelationer. Sponsorn associeras då inte bara med en viss företeelse utan blir en del av hela denna företeelse. På samma sätt som den sponsrade parten kan bli del av kärnvärden som sponsorn har.

8.3. Avhandlingens bidrag till teorin

Ett av avhandlingens bidrag består i en empirisk skildring som bör ge ökad förståelse kring förändringsprocesser för den typ av organisationer som historiskt vilat på en ideell grund. Att aktörer inom den ideella sektorn, i synnerhet idrottens aktörer, i många fall har genomgått en förändring med allt större inslag av kommersialisering och professionalisering är kända. Det som varit mindre aktualiserat i forskningen har varit *hur* en sådan förändringsprocess genomförts och vilka skeenden och utmaningar internt som har varit viktiga att hantera. Med denna avhandling har jag velat belysa den process som ägt rum i ett specifikt fall, jag har fångat ett antal nyckelhändelser varav flera kunnat synliggöra friktionen mellan olika organisatoriska logiker.

De forskningsfrågor som låg till grund för analysen har jag upplevt som fruktsamma. Frågorna har medfört att insamlad data kunnat analyseras ur olika perspektiv. Studiens teoretiska angreppssätt och forskningsfrågorna är breda och relevanta också i förhållande till andra typer av organisationer. Ett liknande angreppssätt kan mycket väl användas för att studera andra organisationer, såväl i den ideella sektorn som i andra sektorer.

Fallet visar att olika logiker kan samexistera över en längre tidsperiod, något som utifrån tidigare forskning varit mindre uppmärksammat. Tidigare forskning (jfr Greenwood et al., 2011; Lounsbury, 2007; Marquis & Lounsbury, 2007; Saz-Carranza & Longo, 2012) har utgått från en organisationsfåltnivå och/eller studerat hur en logik utmanar och ändrar rådande logik inom ett organisationsfält. Det har med andra ord handlat om hur en organisation inkorporerat viktiga drag av en annan logik än den som organisationen formats av. Bidraget med denna avhandling jämfört med tidigare forskning om institutionell logik är att den ger insikter i hur en organisation över tid hanterat motstridiga logiker. Det handlar om alla dessa skeenden, beslut och åtgärder som vidtagits i syfte att utveckla verksamheten men också att balansera så att man håller sig inom den accepterade zon som jag talat om.

I min forskningsgenomgång pekade jag också på att det inom institutionell forskning tycks finnas en brist på det samtidiga studiet av inre processer, till exempel organisatoriska lösningar, val av nyckelpersoner med vissa egenskaper och så vidare, och de yttre processerna. Det handlar om hur möta

omgivande aktörer i skilda organisatoriska fält? Hur driva frågor? Hur manövrera för att inte riskera legitimiteten inom något av de viktiga fälten?

Den här avhandlingen ger ett tydligt bidrag i detta avseende. Studien visar hur en organisation påverkas av och påverkar processen av isomorfism som är en central företeelse inom institutionell teori. Den belyser också hur en organisation i stort och smått, på ett medvetet sätt behöver förhålla sig till sin position inom det jag kallat "acceptanszonen" i gränsen mellan två skilda organisatoriska logiker. Fallet ger ett exempel på de samtidiga intra- och interorganisatoriska processer som påverkas av den aktuella förändringsprocessen och hur de hanterats i detta specifika fall. Eftersom detta är bristfälligt belyst i forskningen bör studien ses som bidrag till hur den institutionella teorin kan bidra till att fånga dessa parallella och ömsesidigt sammankopplade skeenden.

Inom den institutionella forskningen möter företeelsen hybridorganisationer ett stigande intresse. Detsamma gäller när motsvarade företeelse diskuteras under det nämnda begreppet *ambidexterity* vilket också är ett forskningsområde stadd i kraftfull utveckling. Tillämpningarna i den senare nämnda traditionen inriktas på den privata sektorn och på företag som kombinerar två eller flera affärsområden baserade på skilda affärslogiker. En underliggande utmaning är ofta att kunna kombinera en verksamhet präglad av "exploitation", det vill säga nyskapande utveckling och en verksamhet präglad av "exploration", det vill säga skapa resultat i nuet (O'Reilly & Tushman, 2005). Författarna beskriver två exempel där företag försökt – och lyckats – skapa synergi mellan två artskilda verksamheter. Det skedde med ett antal organisatoriska åtgärder som syftade till att integrera verksamheterna. Men det skedde med betydande respekt och varsamhet om varje enskild verksamhets unika särdrag. Här finns således en hel del beröringspunkter mellan den forskningen och studien av Vasaloppet.

Ett annat arbete inom forskningstraditionen *ambidexterity* är Güttel och Konlechner (2009). De skiljer mellan två typer av *ambidexterity*; strukturell och kontextuell. Den kontextuella har stora likheter med studien av Vasaloppet. Den typen kännetecknas av att den uppkommer till följd av kulturellt betingade värderingar och normer i det organisatoriska sammanhanget. Min studie tillför ett jämförelseobjekt till andra studier av kontextuell *ambidexte-*

rity. Dessutom tillför den ett långt tidsperspektiv och en ingående beskrivning av det kulturella kontextet. Ett tredje relevant arbete är Kauppila (2010) som studerat ett företags¹³⁵ arbete med att hantera samtidig förekomst av såväl organisatorisk som kontextuell ambidexterity. Studien liknar på ett övergripande plan min studie i det att den behandlar de två formerna, men också att den betonar den roll viktiga partners kan spela för att utveckla de skilda verksamheterna. Men det innehållsliga sammanhanget är artskilt i och med mitt fokus på aktörer inom den ideella sektorn som komplement till den kommersiella. Min slutsats är att dessa tre exemplifieringar av forskningen kring ambidexterity indikerar att min studie bör kunna vara av viss relevans för och ge ett bidrag till den forskningen.

Vi kan också konstatera att organisationen i mitt fall är en förening, vilket svarar upp mot att det i tidigare forskning varit mindre fokus på hur en sådan organisation driver och genomför omfattande förändringsprocesser. En central del, som särskiljer denna studie är att externa relationer, framför allt med aktörer i ett organisationsfält med konkurrerande logik, har varit ett viktigt inslag i Vasaloppets förändringsprocess.

Den institutionella teorin har i den här avhandlingen främst använts som en referensram och som ett sätt att i teorins begrepp tolka de processer och skeenden som beskrivits. Om man ska tala i termer av att ”testa” och utveckla teorin är det främst fråga om att undersöka om teorin är fruktbar, om den hjälper till att på ett bättre och mer principiellt sätt förstå det som studeras. I det avseendet anser jag att teorin fungerat väl.

Det har således inte handlat om att testa teorin och att försöka addera någon pusselbit. Teorin i sig är inte särskilt tät och testbar. Jag uppfattar således att en strävan efter att ge ett teoretiskt bidrag i förhållande till denna teori inte i så hög grad handlar om det som Alvesson och Sandberg (2011) kallat ”gapspotting”. Jag har i och för sig identifierat några aspekter av det studerade fenomenet och den använda teorin som är bristfälligt belysta i forskningen. Det kan ses som ett antal gap, men är ändå inga tydligt utpekade delar – gap – i förhållande till en kärna i den institutionella teorin. Vad som brukar kunna åstadkommas som bidrag till denna typ av teorier är snarare en

¹³⁵ Företaget som studerats är Vaisala, ett finskt företag som utvecklar och tillverkar produkter och för miljö- och industriell mätning.

problematisering och utveckling av nya eller precisering av gamla begrepp. Sådan utveckling kan berika teorin och möjliggöra nya eller kompletterande och meningsfulla tolkningar av skeenden och förlopp. Problematisering, inte minst i form av de forskningsfrågor jag identifierat och belyst, har jag åstadkommit. Däremot har jag inte explicit uttalat ambitioner avseende nya begrepp eller preciseringar av befintliga. Men möjligen skulle begreppet ”den isomorfa linjen” vid studier av verksamhet inom och mellan skilda organisatoriska fält, kunna vara ett embryo till en begreppsutveckling. Kanske kan också ”den accepterade zonen” i det sammanhanget kunna vara ett potentiellt bidrag i form av ett begrepp. Jag förmodar också att hybridorganisationer, och kanske särskilt observationen att vissa organisatoriska imprints i en del fall kan aktiveras, formas och exploateras för att samtidigt förstärka två (i fallet Vasaloppet) eller flera organisatoriska logiker, kan vara ett teoretiskt bidrag. Den mycket tydliga paradox som formulerats uppfattar jag också som intresseväckande och med potentiell kraft att ge ett bidrag till teorin. Men det primära bidraget är sannolikt och sammanfattningsvis att jag har bidragit med en applikation av den institutionella teorin och – förhoppningsvis – kunnat påvisa dess relevans och meningsfullhet vid studier av den typ av processer som stått i fokus för detta arbete.

8.3.1. Framväxten av en kombinatorisk sektor

Den ideella sektorns och i synnerhet elitidrottens förändring har medfört en intensifierad kommersialisering och professionalisering. Det rör sig i grunden om ideella föreningar som anammat en tanke rörande företagisering men som fortfarande ändå måste framstå som ideella i sin natur. Det finns en ökad grad av olika organisationstyper som kan sägas sammanflätas i en sektor som är en kombination av idealitetsideal och affärsverksamhet.

Samhällets indelning i sektorer är ett vedertaget angreppssätt för att ge uttryck för olikheter mellan organisationer. En grundläggande indelning utgår från tre sektorer; privat-, offentlig- och ideell sektor (Amnå, 2006; Sjöstrand, 1985; Wijkström & Lundström, 2002). I vissa fall räknas även familjen in i en hushållssektor (Einarsson & Wijkström, 2007; Wijkström & Lundström, 2002), men det bör ändå anses vara en sällan förekommande sektor utifrån den traditionella indelningen.

Hammare (2013) lyfter frågan om kategorisering i sektorer alltid är relevant och var i så fall skiljelinjerna går mellan dessa. För att erhålla en övergripande bild är ett angreppssätt att försöka abstrahera fram de viktigaste faktorerna som skiljer dessa sektorer åt. I denna bemärkelse blir det en form av idealtyp av respektive sektor. Det handlar om att renodla de typiska delarna och utifrån Weber (1922/1983) handlar det om en form av ytterligheter. För att återknyta till diskussionen i kapitel 2 kännetecknas företag, tillhörande den privata sektorn, av att huvudmannen är dess ägare och verksamhetens uppgift är att generera en vinst till dessa ägare. Företaget producerar varor och/eller tjänster som säljs till kunder på en marknad. Relationen mellan företaget och dess kunder är av frivillig natur och intäkterna som genereras är kritiska för verksamheten. Organisationsformen inom den offentliga sektorn är i huvudsak förvaltningen eller myndigheten. Den politiska makten utgår från medborgarna, vilka även är avnämarna. Relationen mellan myndigheten och avnämaren är obligatorisk. Syftet med verksamheten är, till skillnad mot ett företag, inte att generera vinst utan att verkställa av huvudmannen fattade beslut (tillgodose samhällsuppgifter för medborgarna). Föreningen är den gängse organisationsformen inom den ideella sektorn. Ett grundläggande gemensamhetsdrag för föreningar är att tillgodose medlemmarnas önskemål och intressen. Föreningen ägs och styrs av medlemmar och saknar därmed den tydliga uppdelningen mellan huvudman och organisation. Relationen mellan föreningen och dess medlemmar, är i likhet med företaget, av frivillig natur. Avslutningsvis är det kanske starkaste kännetecknet inslaget av idealitet.

Hammare (2013) ser en tydlig skiljelinje mellan offentlig sektor jämfört med de ideella och privata sektorerna.¹³⁶ Däremot är skiljelinjen mellan den ideella och privata sektorn mindre tydlig, även om en markerad gränsdragning är möjlig. En uppenbar gränsdragning är den gällande ekonomisk vinst och som en följd därav ekonomisk utdelning till ägarna. Men även personalens syn på verksamheten skiljer sig åt. I den ideella sektorns organisationer ges ofta ett utrymme att verka enligt andra premisser och inte utifrån statlig

¹³⁶ En notering som är värd att göra är att Hammare (2013) har utgångspunkt i hur kunskap och kunskapssyn skiljer sig mellan socialt inriktade ideella organisationer kontra privata och offentliga organisationer.

styrning eller marknadskrafter. En ideell verksamhet existerar för att tjäna ett socialt syfte (Wijkström & Lundström, 2002).

Sektorindelningen syftar i grunden till att ge uttryck för grundläggande olikhet mellan organisationer. Men indelningen i sektorer har mötts av såväl kritik som medhåll. Trägårdh, Selle, Henrikssen och Hallin (2013) anser att sektorindelningen fångar något väsentligt och att det inte handlar om att välja ett över de andra utan snarare kunna analysera det dynamiska samspelet mellan organisationer. Ahrne och Papakostas (2002) ser däremot indelningen som problematisk. Genom att indela samhället i olika sektorer döljer man eller förminskar de relationer som finns mellan organisationer från olika sektorer. Keane (1998) utgår från en statlig sfär och en icke-statlig sfär. Den privata sektorn ses därmed inte som en fristående enhet utan både den privata- och ideella sektorn ryms inom den icke-statliga sfären. Hammare (2013) anser att en central kritik bygger på frågan "... om organisationer inom det som DiMaggio och Powell (1983) beskriver som ett gemensamt organisatoriskt fält, i praktiken kan tillskrivas en sådan utmärkande och särskiljande karaktäristik som motiverar till kategorisering i sfärer eller sektorer" (s. 30). Vidare betonar Hammare (2013) att kategoriseringen riskerar att bortse från de släktskap eller motsvarigheter som kan finnas.

Jag är av den uppfattningen att sektorindelningen ska betraktas utifrån idealtyper av sfärer. Alla aspekter går inte att fånga och indelningen bygger på ett urval av en del av de attribut som är framhävande hos en idealtyp. Det handlar i ett forskningssammanhang om en förenkling av verkligheten där ytterligheter är betonande. En indelning i sektorer bortser inte från att det finns relationer mellan organisationer. Att den offentliga sektorn och dess organisationer intar en särställning (Hammare, 2013; Sjöstrand, 1985) är ett ställningstagande som är vanligt förekommande. Men likväl skiljer sig den ideella sektorn från den privata sektorn på ett flertal områden – där inslaget av idealitet i kombination med ett socialt syfte är särpräglade. Företaget har även, till skillnad mot en förening, ett krav från ägarna att generera ett ekonomiskt överskott. Därtill föreligger det en skiljelinje mellan organisationsfält och sektor.

8.3.1.1. Organisationsfält versus sektor

Genom att tillämpa begreppet organisationsfält konceptualiseras omgivningen som ett fält, vilket består av de enskilda organisationer mellan vilka samarbete och interagerande sker. Utifrån DiMaggio och Powell (1983) bestämmer organisationsfältet de socialt accepterade mönstren av organisatoriska strukturer och handling. Organisationsfältets sammansättning bestäms av organisationer som sammantaget verkar inom samma område. Detta innebär att många olika former av organisationer kan förekomma inom samma organisationsfält och det är organisationer som skapar fältet såväl som skapas av fältet (Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Scott, 2003).

Inom ett organisationsfält pågår ständigt processer som påverkar och formar organisationerna utifrån kulturella och normativa faktorer (DiMaggio & Powell, 1983) och i kombination med tillgången till resurser styr detta organisationsfältets sammansättning (Magnusson, 2002). Organisatoriska fält omfattar således en rad olika typer av organisationer – vilka kan härstamma från samma eller skilda sektorer, eller från en kombination av olika sektorer. Organisationsfält är alltså i denna bemärkelse inte en synonym med sektorer. Samhällets organisationer hör hemma i olika institutionella sektorer, eller sfärer (Einarsson & Wijkström, 2007) men ett organisationsfält kan representeras av organisationer tillhörande olika sektorer. På samma sätt kan en aktör bedriva verksamhet inom olika sektorer och olika organisationsfält.

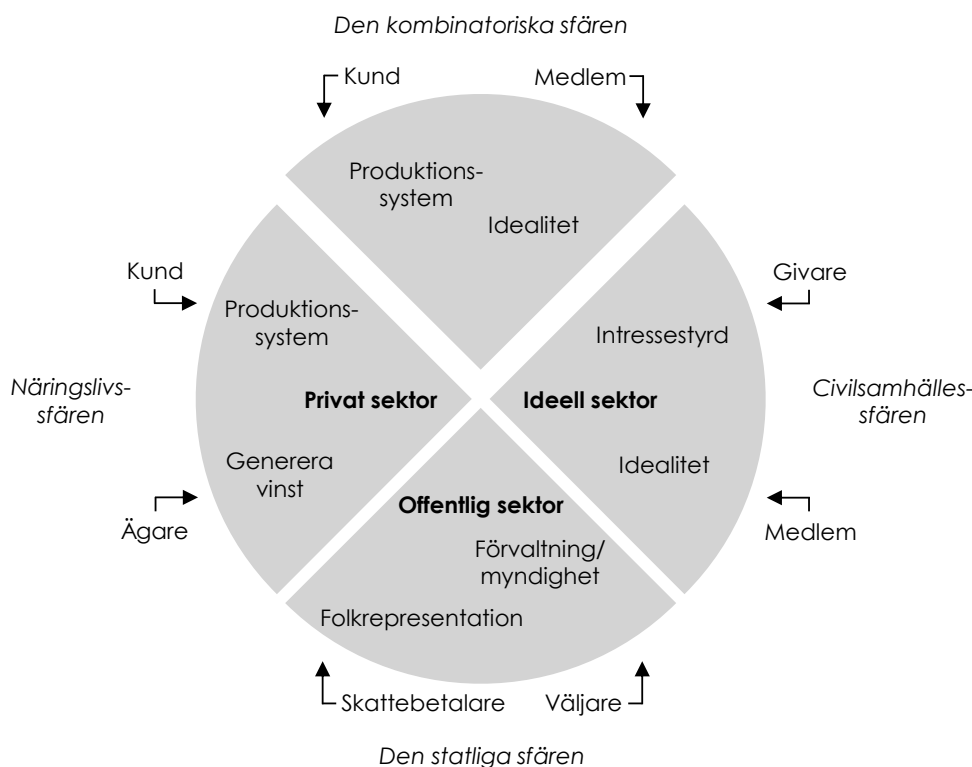
Den här diskussionen problematiserar begreppet organisatoriska fält. I min studie har jag inte varit inriktad på att noggrant definiera vilka organisationer som tillhör de – två huvudsakliga – organisatoriska fält som jag talat om. Den ideella sektorn och den kommersiella är betydligt mer mångsidigt sammansatt än vad som framkommit. Jag har föredragit att arbeta med dikotomin ideell versus kommersiell/professionell. Jag har också valt att tala om aktörer som verksamma inom endera av dessa fält.

8.3.1.2. En tankemodell över en kombinatorisk sektor

För den typ av organisationer som befinner sig i gränslandet mellan den ideella sektorn och den privata sektorn framträder i praktiken en annan bild än den renodlade dikotomi som jag arbetat med. Genom att möta skilda logiker – en ideell logik och en kommersiell logik – kan en ny idealtyp för dessa organisationer utkristalliseras. Själva studiet av Vasaloppet är i sig en mycket påtaglig indikator för just detta. I en förlängning handlar det möjligen inte bara om att möta två organisationsfält, utan det kan vara så att det för den enskilde aktören blir en kombination av olika sektorer. I en sådan sektor, vilket skulle kunna benämnas som en kombinatorisk sfär, ingår en hybrid av aktörer som föreningar, företag och media som möts och som anammar idéer, modeller och metoder från varandra. Modellen¹³⁷ nedan exemplifierar de idealtypiska dragen av en sådan sfär (den modell Wijkström och Lundström, 2002 presenterar över samhällets sektorer har delvis stått som förebild, även om omfattande omarbetning ägt rum).

¹³⁷ Respektive sektors storlek i förhållande till varandra har i modellen ej beaktats. En sektors storlek kan mätas på en rad olika sätt, till exempel antalet sysselsatta, sektorns totala intäkter och kostnader, förädlingsvärde, etc. Oavsett mätmetod är det svårt att storleksmässigt jämföra dessa tre sektorer. Exempelvis redovisar Statistiska Centralbyrån på månatlig basis arbetskraftsundersökningarna som visar att cirka två tredjedelar av den svenska arbetsmarknaden arbetar inom den privata sektorn, resterande inom den offentliga sektorn (www.scb.se). Den ideella sektorn redovisas dock inte som en enskild sektor. Även om så vore fallet skulle jämförelsen vara inkonsekvent med anledning av att den ideella sektorn till stor del består av volontärarbete (vilket är den viktigaste enskilda resursen, jämför Wijkström och Lundström, 2002). På motsvarande sätt finns en problematik med att till den privata sektorn kategoriseras alla företag, även offentligt ägda företag. Statistiska Centralbyrån redovisar ekonomiska förhållanden om den ideella sektorn, men poängterar svårigheten med att korrekt avgränsa populationen och utifrån existerande undersökningar ge en gemensam bild över det civila samhället (Statistiska Centralbyrån, 2014).

Figur 20: Den kombinatoriska sfären



Det föreligger en avsevärd skillnad mellan denna typ av kommersialiserade och professionaliserade organisationer och de renodlat ideella, representerad av föreningar som ägs och styrs av medlemmar vars verksamhet är att tillvarata medlemmarnas önskemål och intressen. I synnerhet elitidrottsorganisationerna är mer att betrakta som post-kommersiella, med ett för-givet-tagande att bedriva kommersiell verksamhet.¹³⁸ Föreningarnas primära uppgift blir inte längre att tillvarata medlemmarnas intressen, utan att tillhandahålla en

¹³⁸ För att det inte ska uppstå några tvetydigheter är fortfarande breddidrotten, vilken omfattar motionsverksamhet och tävlingsidrott på olika nivåer, den i särklass största delen av idrottsrörelsens totala verksamhet. Den elitinriktade idrotten är framför allt verksamhet på internationell eller nationell toppnivå. Med anledning av det uppmärksamhetsvärde som elitidrotten erhåller är den av stor betydelse för idrottsrörelsen. (Riksidrottsförbundet, 2009) Detta inkluderar då även de stora idrottsevenemangen. Dock är skiljelinjen mellan elitidrott och den allmännyttiga breddidrotten inte helt tydlig då flera elitidrottsföreningar både har lag som i vissa fall fyller stora arenor med publik och samtidigt bedriver en omfattande ungdomsverksamhet.

för marknaden attraktiv produkt. Den elitinriktade verksamheten bedrivs professionellt med kommersiella värden, oavsett om ägarformen säger någonting annat. Publiken förväntar sig underhållning på moderna arenor med allehanda faciliteter. Bara tanken på att dessa föreningar genererar stora intäkter från medlemsavgifter och liknande är främmande.¹³⁹ Denna typ av föreningar kan mycket väl tänkas utgöra en idealtyp för en kombinerad sektor – där amatörism och idealitet inte längre finns representerat i samma utsträckning. Det är inte bara frågan om en idrottslig elitverksamhet, utan även en för föreningar ekonomisk elitverksamhet.

Fortsätter den utveckling som den elitinriktade idrottsrörelsen står för – och det finns inget som tyder på motsatsen – är frågan hur ideella dessa i själva verket är och kan framstå som i framtiden. Det gäller inte bara idrottsrörelsens organisationer, utan även andra delar av den ideella sektorn. En konsekvens som Hvenmark (2010) poängterar är att ledningen av många ideella organisationer i civilsamhället gradvis har övertagits av professionella snarare än ideella medarbetare. Detta medför en centraliserad och toppstyrd verksamhet.

Den strategiska omvandling som många ideella organisationer genomgått – och i synnerhet elitinriktade idrottsföreningar som internationella storklubbar – har inneburit en allt större fokusering på utveckling av det egna varumärkeskapitalet. Insikten av det egna varumärkets betydelse ökar allt mer och då är det inte längre gångbart att varumärket ska vara förknippat med ett stort antal andra varumärken. Att sponsra klubbdräkten inom idrott är vanligt förekommande¹⁴⁰. Men en utveckling, framför allt internationellt, är att klubbarna väljer att associera sig med ett färre antal sponsorer och med ett

¹³⁹ En notering bör göras att det inte finns någon fullständig data om idrottsföreningars intäkter från medlemsavgifter. Sett till Sveriges alla idrottsföreningar står medlemsavgifter för 20 procent av de totala intäkterna och träningsavgifter för cirka 11 procent (Riksidrottsförbundet, 2013). Utifrån ett icke generaliserbart urval av elitföreningar i de högsta serierna i fotboll och ishockey står däremot medlemsavgifterna för cirka 0,5 procent av de totala intäkterna.

¹⁴⁰ De fyra stora ligorna i USA är ett undantag (Major League Baseball, National Basketball Association, National Football League och National Hockey League), där traditionen i klubbdräkten väger tungt. I Europa var det spanska fotbollslaget FC Barcelona en förening som länge undvek företagslogotyper på sin klubbdräkt. År 2006 bröts denna mångåriga historia när Unicef kom att ha sin logotyp på deras tröjor (avtalet kostade inte Unicef någonting utan tvärtom donerade FC Barcelona ett antal miljoner varje år till Unicef) (Hamil, Walters & Watson, 2010). Sedan år 2011 säljs dock reklamytan på tröjan till ett företag.

betydligt högre pris för detta exponeringsutrymme.¹⁴¹ Den bärande tanken med ett sådant varumärkesarbete är att det ska generera nya intäkter i form av exempelvis ökade sponsorintäkter och fler supportrar till klubben, vilket förutom ökad publik även medför en ökad försäljning av kringutrustning som tröjor till dessa supportrar.¹⁴²

Det förekommer idag även att företag äger idrottslag¹⁴³ och är stora tävlingsarrangörer. Denna förändring, med en överlappning mellan tidigare relativt tydliga sektorer och därtill organisationsfält, talar för framväxten av en kombinerad sektor.

8.4. En avslutande diskussion och förslag på fortsatt forskning

I denna avslutande del för jag en principiell diskussion kring den ideella sektorns – och då i synnerhet idrottens förändring och vilka framtida utmaningar som finns. Kapitlet avslutas med förslag kring fortsatt forskning.

¹⁴¹ Att sälja klubbdräkten ger för stora elitföreningar två viktiga intäktskällor; dels från tillverkaren av tröjan (oftast företag som Nike, Adidas, etc.), dels från sponsoravtal med företag som erhåller sin logotyp på dräkten. Här kan nämnas att det engelska fotbollslaget Manchester United F.C. år 2015 skrev ett sjuårigt sponsoravtal med biltillverkaren Chevrolet på 80 miljoner USD per år, det vill säga totalt 560 miljoner USD för att erhålla reklamytan på tröjan. Till säsongen 2016 träder för Manchester United F.C. ett nytt avtal med Adidas, i form av tröjtillverkare, i kraft som ger klubben 114 miljoner USD per år (Smith, 2015, 6 May).

¹⁴² Exempelvis fastställde den spanska fotbollsklubben Real Madrid C.F. som verksamhetsmål år 2000 att klubben skulle utvecklas till en av de största klubbarna i Europa (Callejo & Forcadell, 2006). Strategin var framför allt att fokusera på varumärket. För att uppnå detta genomfördes en rad olika åtgärder, exempelvis implementerades en allt mer professionaliserad organisation som skulle klara av att få en ekonomi i balans. Det skedde även en omvandling till att supportrarna allt mer sågs som kunder. För att erhålla medial uppmärksamhet såväl som idrottsliga framgångar rekryterades även framgångsrika fixstjärnor (Callejo & Forcadell, 2006; Jeannot, Collins & Schupbach, 2003; Quelch, Nueno, & Knoop, 2007).

¹⁴³ Privat ägande av idrottslag förekommer på flera håll. Exempelvis finns det i USA och Kanada privat ägande inom de högsta serierna i stora idrotter som National Hockey League, National Basketball Association, med flera. Även i Europa inom stora idrotter som fotboll och ishockey finns klubbar med privata ägare. Bland annat äger företaget Red Bull fotbollsklubbar som Red Bull New York, Red Bull Leipzig och Red Bull Brasil samt ishockeyklubbar som Red Bull Salzburg och Red Bull München (www.red-bulls.com). Denna utveckling är synnerligen intressant att följa då det visar en allt tydligare sammansmältning av idrott och företag, vilket kan innebära att nya strukturer växer fram.

8.4.1. En kommersiell logik tar över

Spridningen av en kommersiell logik, med ett ökat krav på en allt mer professionell organisation, riskerar att medföra problem för många föreningar. Den största delen av den ideella sektorn i allmänhet och idrottsrörelsen i synnerhet grundar sig på en ideell logik. Denna typ av organisationer har inte samma förutsättningar att kommersialisera verksamheten – även om kravbildningen från omgivningen kan se annorlunda ut. Norberg och Redelius (2012) menar att utvecklingstendenserna¹⁴⁴ leder till att det uppkommer en polarisering mellan idrotter som har stora respektive små utsikter till att attrahera marknadsintäkter. Ett grundläggande problem för många idrottsorganisationer är beroendet av intäkter. Från en förenings perspektiv finns det därmed ett tydligt motiv att etablera relationer med sponsorer som kan tillgodose föreningens resursbehov. Det finns dock en påfallande risk att det uppkommer ett asymmetriskt förhållande mellan sponsor och sponsrad. Aktuella sponsorer har lättare för att finna bra alternativa objekt för sin sponsring än vad en förening har för att finna nya sponsorer. Idrottsföreningar befinner sig, bland annat därför, i en osäker miljö. De kan till följd av beroendet vara svårt för dem att hävda sina kärnvärden.

Ett kännetecken för sponsorintäkter är att de i första hand tillfaller de största förbunden, de största elitidrottsföreningarna och de största idrottsevenemangen inom kommersiellt gångbara idrotter. Övriga föreningar och evenemang, det vill säga den övervägande majoriteten av föreningarna och evenemangen, har inte samma förutsättningar till ekonomiskt stöd i form av sponsring, reklamavtal eller tv-intäkter. Riksidrottsförbundet (2015a) har be-

¹⁴⁴ Farhågorna rörande idrottens förändring – med ökade krav på att idrotten ska vara allt mer för allt fler (Norberg, 2012) handlar i grunden om den svenska idrottsrörelsen värnande om autonomi och undvikandet av konkurrens. Bolagiseringsfrågan (rörande Idrotts AB som behandlades i kapitel 2) är ett tydligt exempel på drivkrafter för den kommersialiserade idrotten i strid mot den stora breddidrotten. Idrottsrörelsen har även försökt att upprätthålla ett monopol på tävlingsverksamhet samt barn- och ungdomsverksamhet. Tävlingar har traditionellt arrangerats av idrottsrörelsens aktörer (som exempelvis nationella och internationella förbund) och inte av kommersiella aktörer (Norberg & Redelius, 2012). Barn- och ungdomsverksamhet – ett område som är starkt förknippat med idrottsföreningar – har mött konkurrens från kommersiella aktörer. Det har uppstått som ett alternativ till den gängse specialiserings- och tävlingsinriktningen och utan krav på ideellt föräldraengagemang. Oftast baseras verksamheten följaktligen inte på prestation och selektering utan som ett mer kravlöst alternativ till föreningsidrotten (Norberg & Redelius, 2012).

räknat att för den genomsnittliga föreningen kommer nio procent av de totala intäkterna från sponsorer. En betydande andel av sponsormedlen tillfaller de största idrottsorganisationerna.^{145; 146}

Fyrberg Yngfalk (2014) poängterar att synen på idrotten som underordnad marknaden har tagit sig allt djupare in i idrottsrörelsen och ser risker med att föreningar ägnar för mycket kraft åt att försöka attrahera sponsorer. ”Det är också en felaktig uppfattning att privata medel innebär oberoende och självständighet. Det handlar snarare om ett annat slags beroende – ett marknadsberoende som ofta är mer osäkert” (Fyrberg Yngfalk, 2014, s. 22). Frågan har även berörts i ett betänkande av idrottsstödsutredningen (SOU 2008:59) där man ser det som ett svårlöst problem att förena ett ekonomiskt stöd från sponsorer med idrottsrörelsens intresse av autonomi. Genom att bedriva en verksamhet som i huvudsak finansieras genom näringslivet ökar risken att prioritera sponsorernas intressen.

De här noteringarna pekar mot att den företeelse som jag studerat är ett stort och kanske växande fenomen. I avhandlingen har vi kunnat följa en av de stora tävlingarna som blivit ett av de största evenemangen och som möter ett starkt intresse från den kommersiella sektorn. Min studie har, mot bakgrund av diskussionen ovan, koncentrerat sig på ”solsidan”, det vill säga en organisation och ett evenemang som har och har haft gynnsamma förutsättningar. En uppenbar framtida studie skulle därför med fördel inriktas på Vasaloppets motpol. Hur ser förutsättningarna ut för olika typer av organisationer som verkar på ”skuggsidan” i förhållande till den kommersiella sektorn?

¹⁴⁵ Institutet för reklam- och mediestatistik (IRM) genomför i samarbete med Sponsrings- och eventföreningen (SEFS) varje år en mätning av investeringarna i sponsring. År 2014 omsatte sponsringen totalt 6,7 miljarder kronor i Sverige, en ökning med 2,3 procent relativt föregående år. Detta kan jämföras med exempelvis reklaminvesteringarna i dagspress (inklusive reklambilagor) som omsatte knappt 5,7 miljarder kronor 2014 och tv-reklam som totalt omsatte cirka 5,8 miljarder kronor. Sett över en längre tidsperiod omsatte sponsringen 3,3 miljarder kronor år 2004 (IRM, 2015). Idrottssponsringen utgör, enligt IRM (2015), det i särklass största området och svarar år 2014 för 74 procent, följt av sociala områden (13,3 procent) och kultursponsring (12,7 procent).

¹⁴⁶ Sammanlagt har de 15 största föreningarna sponsringsintäkter motsvarande cirka 681 miljoner kronor år 2014 (Sport & Affärer, 2015).

8.4.2. En framtida utmaning

Att okritiskt föra över idéer från den privata sektorn till den ideella sektorn kan innebära problem. Idrottsrörelsen vilar i huvudsak på en breddverksamhet som inte handlar om kommersialisering och professionalisering. Ändå sprids en logik som vilar på företagisering och marknadisering till allt fler föreningar. Det finns till exempel en idé om att föreningar ska erhålla intäkter från sponsorer – en idé som inte förefaller överensstämma särskilt väl med förutsättningarna för majoriteten av landets idrottsföreningar. Dessa föreningars intäkter kommer i huvudsak från medlemmarna själva och – möjligen – i form av statliga- och kommunala bidrag. För sponsorerna handlar det sällan om filantropi. Det finns ofta krav på motprestation. För den stora andelen av idrottsrörelsen blir det allt svårare att tillmötesgå sponsorerna – man har helt enkelt inte en tillräckligt attraktiv produkt. Konsekvensen är att sponsorerna söker sig till elitidrotten och de stora evenemangen.

En idé om marknadisering kan även sägas komma från den offentliga sektorn. Historiskt har det statliga stödet generellt varit ovillkorat för de ideella föreningarna. Föreningarna har erhållit ekonomiska bidrag, baserat på exempelvis medlemsantal, men sen har staten inte styrt över deras verksamhet. Men det finns en motsatt utveckling med att staten allt mer vill skapa underleverantörer till olika former av politiska projekt (Trägårdh et al., 2013). Exempelvis ska idrottsrörelsen sköta ungdomspolitik, integrationspolitik, demokratifostran, etc. (Norberg, 2012). En risk med denna utveckling är att självbestämmanderätten börjar luckras upp och att föreningarna möter närmast orimliga förväntningar och krav.

Samtidigt (och som en paradox i sig) förekommer det att elitidrottsföreningar bygger upp en alldeles för kostsam verksamhet. Om de idrottsliga resultaten uteblir och som en följd därav en mindre medial uppmärksamhet, riskerar föreningen att framstå som mindre attraktiv i sponsorernas ögon. Konsekvensen blir minskade intäkter från sponsorer, publik, försäljning och så vidare vilket kan leda till akuta ekonomiska kriser och hotande konkurs. Vägen ur ett sådant dilemma har ofta varit kommunala räddningsaktioner – där kommunala skattemedel använts för att rädda ekonomiskt krisdrabbade elitidrottsföreningar. Följden av ett sådant agerande är att man utgår ifrån att elitidrottsföreningarnas vinster tillfaller föreningen, men att deras förluster är

ett ansvar för det offentliga. Detta kan få omfattande konsekvenser för kommunens invånare då det blir dessa som får stå för de kommersialiserade elitidrottsföreningarnas nota. Även i detta sammanhang äger begreppet legitimitet sin relevans. Skattebetalarna/väljarna accepterar inte självklart ett sådant skeende även om argumenten för räddningsaktioner kan vara väl så goda.

Kommuner har, i många fall okritiskt, köpt idén att elitidrotten och stora idrottsevenemang lockar besökare, nya invånare och nya företag. Exempel på ett sådant resonemang är återkommande i samhällsdebatten. Även Sveriges Kommuner och Landsting (2011) menar att elitidrotten bidrar till sysselsättning och tillväxt och kan användas som ett redskap för den lokala och regionala utvecklingen. Det är dock intressant att notera att när den offentliga sektorn styrs under företagsliknande former sker även en förskjutning av idrottens roll. Bidragen ges mer i form av ett utbyte där kommunen önskar erhålla en attraktiv platsegenskap i form av en elitidrottsförening eller idrottsevenemang som presterar på en hög nivå. Kommunen förväntar sig sedan att det bidrar med positiva attribut till kommunen i form av starkare varumärke, ökad besöksnäring, ökad inflyttning, etc.¹⁴⁷

En kommersialiserad och professionaliserad idrottsrörelse kan innebära såväl möjligheter som problem. Den stora faran är när en kommersiell logik sprids dit den inte hör hemma. När renodlat ideella föreningar imiterar eller tvingas till att försöka kommersialisera en verksamhet som inte går att kommersialisera.

¹⁴⁷ Ett annat utslag av denna ökade tilltro till elitidrotten är den stora satsning som genomförts över hela landet på elitidrottsarenor. Enligt Sveriges kommuner och landsting (2013) är den vanligaste finansieringsformen att en kommunal förvaltning såväl äger som sköter driften av arenan. Näringsliv och idrottslag bidrar med en del finansiering, men kommunen är den part som står för huvuddelen av kostnaderna. Förhoppningen på dessa satsningar har många gånger varit en intäktsmöjlighet för kommunen genom att arenan förväntas generera ett ekonomiskt överskott. Dessutom förväntas besöksnäringen, i form av hotellövernattningar, restaurangbesök och den lokala handeln, gynnas. Kostnaden för dessa arenor tenderar dock oftast att ta skattemedel från andra områden, vilka många gånger har ett lika starkt resursbehov (Book & Carlsson, 2008). En granskning gjord av Sveriges Radio (Ivarsson & Aronsson, 2014, 28 mars) visar att de stora idrottsarenornas underskott drabbar kommunerna med över 400 miljoner kronor per år. I Idrottens Affärer möts detta dock av motargument av Persson (2014, 28 mars) som poängterar att arenan ej går att betrakta som en kommersiellt gångbar fastighet. Däremot bidrar en arena med kringintäkter som gör totalintäkten för samhället positiv. Oavsett om det är ekonomiskt lönsamt eller inte väcker kommunal finansiering av elitidrott och idrottsarenor en debatt.

8.4.3. Förslag på fortsatt forskning

Med min studie som bakgrund vill jag bara peka på tre områden väl värda att forska vidare inom.

Den stora komplexiteten mellan olika institutionella logiker inom den ideella sektorn i allmänhet och idrottsföreningar i synnerhet uppmanar till mer teoretisk och framför allt empirisk forskning. En mycket intressant och relevant studie skulle vara att inrikta arbetet på föreningar som inte klarat balansgången mellan olika logiker. Studien av Vasaloppet har i många avseenden varit en studie av god (best) praktik (practice). Ofta är studier av mindre lyckade, eller misslyckade, exempel än mer lärorika.

Tidigare forskning om konkurrerande institutionella logiker har i många fall fokuserat på organisationsfältnivån. Som tidigare adresserats (jfr Lindberg, 2014; Pache & Santos, 2010) är det få studier som fokuserat på hur organisationer svarar på motstridiga institutionella krav. Detta uppmanar till fler studier med organisationer som analysnivå. I diskussionen av studier inom området ambidexterity finns några arbeten som skulle kunna inspirera till efterföljd och tillämpning inom den ideella sektorn.

Det tredje området är att ytterligare fördjupa studiet av legitimitetsöverföring mellan sponsor och den sponsrade. Studien av Vasaloppet bör kunna ge en god bas för att ställa ett antal specifika frågor väl värda att seriöst undersöka.

Epilog

Det har varit en lång och emellanåt en påfrestande resa med den här avhandlingen. Jag har brottats med många olika frågor. Men det har också varit en lärorik resa som givit mig mycket. En sak är dock säker – det blir sällan som man planerar.

Idrott är ett fascinerande område, vilket jag tydligt märkt i samband med min forskningsprocess. Det förefaller som att de allra flesta har en relation till idrott – såväl positiv som negativ. Att idrotten har en slags särställning i den ideella sektorn är tydligt. Alla kommer i kontakt med idrott, som utövare, åskådare eller genom medias påtvingande rapporter – ingen undkommer!

Vasaloppet har en unik position i den svenska idrottsrörelsen. Jag kan mycket väl förstå de sponsorer som jag intervjuade och som berättade att Vasaloppet var en sådan bra isbrytare i kontakten med kunder eller leverantörer. Att prata om Vasaloppet användes som ett sätt att bygga relationer. Även personer från media återkommer till att det är något unikt med Vasaloppet. Det jämförs ibland med evenemang som de olympiska spelen och stora världsmästerskap.

Jag har återkommande under min process märkt av att många är intresserade av och kommer i kontakt med denna företeelse, som äger rum varje år i Dalarna. Då jag själv inte har haft (men däremot delvis fått) ett längdåkingsintresse har jag ofta återkommit till frågan vad det är som gör att Vasaloppet har en sådan magi. En viktig faktor är att Vasaloppet inte sålt sin själ i jakten på snabba intäkter. Sponsorer har haft och har en oerhört viktig roll, men dessa sponsorer har även fått lov att visa en förståelse för Vasaloppet och den idealitet som omgärdat evenemanget. Även om verksamheten som numera bedrivs är kommersiell och det ideella engagemanget något som kostar organisationen flera miljoner årligen, finns det en aura av idealitet kvar.

Idrottsrörelsen består av olika världar med olika utmaningar. Dels finns den kommersialiserade och professionaliserade idrotten. Dels finns den stora breddidrotten. En stor idrottsförening i någon av de mest framträdande idrotterna, med sponsorintäkter, spelarförsäljning, försäljning av tv-rättigheter och publikintäkter går inte att jämföra med en mindre förening vars intäkter kommer från medlemmarna och ett lokalt aktivitetsstöd. Ändå finns det en tendens att elitidrottens kommersialisering sprids till en nivå där den inte hör hemma. Det finns en framtida utmaning att hantera dessa två världar!

Källförteckning

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Abbott, A. D. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Agevall, L., & Jonnergård, K. (2010). Vad är professioner? I T. Klasson (Red.), *Professioner i offentlig förvaltning: En lärobok för universitetens professionsutbildningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrne, G., & Papakostas, A. (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action: A functionalist approach to marketing theory*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Alexander, N. (2009). Defining brand values through sponsorship. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(4), 346-357.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions Through Problematisations. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271.
- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3), 250-277.
- Amnå, E. (2006). Scenöppning, scenvidring, scenförändring: En introduktion. I E. Amnå (Red.), *Civilsambället: Några forskningsfrågor*. Stockholm: Riksbankens Jubileumsfond och Gidlunds.
- Andersson, P., & Kjellberg, H. (2012). Marknadsföringen av Stockholmsspelen. I H. Bolling & L. Yttergren (Red.), *Stockholmsolympiaden 1912: tävlingarna - människorna - staden*. Stockholm: Stockholmia.
- Andersson, R. (1983). 2000 funktionärer. I S. Petersson (Red.), *60 Vasalopp: En bok om det kungliga skidloppet mellan Sälen och Mora*. Bjästa: Cewe-förlaget.
- Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.) (2009). *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Andrew, D. L. (2004). Sport in the late capitalist moment. In T. Slack (Ed.), *The commercialisation of sport*. London: Routledge.
- Ankarcrona (u.å.). I Nationalencyklopedin. Hämtad 15 oktober, 2008, från <http://www.ne.se>

- Axelsson, B., & Easton, G. (Eds.) (1992). *Industrial networks: A new view of reality*. London: Routledge.
- Baderschneider, C. (2002). *Collaboratively learning marketing: how organizations jointly develop and appropriate marketing knowledge*. Diss. Lund: Lund University.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39, 32-39.
- Bagozzi, R. P. (1979). Toward a formal theory of marketing exchanges. In O. C. Ferrell, S. W. Brown & C. W. Lamb (Eds.), *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Balkander, M. (2007, 3 mars). Segraren får skatta för priset. *GT*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Bark, S. (1997, 15 januari). Vasaloppet säljer sig självt. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Beckman, Å. (Red.) (1965). *Vasaloppet 1950-1964: en kavalkad i ord och bild*. Älvdalen: Älvdalens tryckeri & förlag.
- Beech, J. G. (2004). Introduction. In J. G. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management*. Harlow: Pearson Education.
- Beech, J. G., & Chadwick, S. (Eds.) (2013). *The business of sport management*. (2nd ed.) Harlow: Pearson Education.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Besharov, M., & Smith, W. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., & Rosado, A. (2014). Sponsorship effectiveness in professional sport: An examination of recall and recognition among football fans. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16(1), 7-23.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The "macro" and the "micro" of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.
- Blom, K. A., & Lindroth, J. (1995). *Idrottens historia: Från antika arenor till modern massrörelse*. Farsta: SISU idrottsböcker.
- Blundell, N., & Mackay, D. (1999). *The history of the Olympics*. London: Parkgate.
- Bohlin, M. (1993). *Vasaloppen: Tjeivasan, Öppet spår, Vasaloppet 1992 – En studie av ekonomiska effekter*. ITR-Rapport nr 1/93, Institutet för Turism & Reseforskning, Högskolan Falun/Borlänge.
- Bohlin, M. (2004). *Vasaloppen 2004: En studie av åkare och publik – Vasaloppet, Öppet spår, Tjeivasan, Kortvasan, Halvasan*. Högskolan Dalarna.
- Bolling, H. (2005). *Sin egen hälsas smed: Idéer, initiativ och organisationer inom svensk motionsidrott 1945-1981*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.
- Book, K., & Carlsson, B. (Red.) (2008). *Idrott och city-marketing*. Malmö: Idrottsforum.org.

- Brint, S. G. (1994). *In an age of experts: The changing role of professionals in politics and public life*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Brunsson, N., & Olsen, J. (Red.). (1990). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlsson.
- Brunsson, N. (1994). Politicization and company-ization: On institutional affiliation and confusion in the organizational world. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 323-335.
- Brunsson, N. (2011). Politisering och företagisering: Institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I R. Lind & A. Ivarsson Westerberg (Red.), *Ledning av företag och förvaltningar: Former, förutsättningar, förändring*. (4. uppl.) Stockholm: SNS förlag.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bäcke, G. (2001, 28 november). Vasaloppet ska bli bättre... *Mora Tidning*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Caemmerer, B., & Descotes, R. M. (2011). The effectiveness of sponsorship in legitimacy formation: The moderating role of pre-existing satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 39, 618-619. Proceeding from North American conference of the Association for consumer research, St. Louis, MO.
- Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64.
- Cattani, G., Ferriani, S., Negro, G., & Perretti, F. (2008). The structure of consensus: Network ties, legitimation, and exit rates of US feature film producer organizations. *Administrative Science Quarterly*, 53(1), 145-182.
- Carlsson, N. (1996). "Mora-Nisse" Karlsson skidkungen: En bildokumentation över en av Sveriges mest kända idrottsmän, skidlegenden "Mora-Nisse" Karlsson. IFK Mora, Mora.
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47(1), 191-203.
- Clegg, S. (2010). The state, power, and agency: Missing in action in institutional theory? *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 4-13.
- Cliffe, S. J., & Motion, J. (2004). Building contemporary brands: A sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, 58(8), 1068-1077.
- Close, A. G., & Lacey, R. (2013). Fit matters? Asymmetrical impact of effectiveness for sponsors and event marketers. *Sport Marketing Quarterly*, 22(2), 71-82.
- Cornwell, B. T., Roy, D. P., & Steinard, E. A. (2001). Exploring managers perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, 30(2), 41-51.
- Cornwell, B. T., Weeks, C. S., & Roy, D. P. (2005). Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21-43.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 149-171.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter.

- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.) (1996) *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating organizations: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Dahlén, P. (1999). *Från Vasaloppet till Sportextra: Radiosportens etablering och förgrening 1925-1995*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dolphin, R. R. (2003). Sponsorship: Perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 173-186.
- Dowling, J. B., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Dunn, M. B., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 114-149.
- Easton, G. (2010). *One case study is enough*. Lancaster University Management School. Working Paper 2010/034.
- Edwards, B., & Corte, U. (2010). Commercialization and lifestyle sport: Lessons from 20 years of freestyle BMX in 'Pro-Town, USA'. *Sport in Society*, 13(7), 1135-1151.
- Edwards, J. R., Mason, D. S., & Washington, M. (2009). Institutional pressures, government funding and provincial sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(2), 128-149.
- Einarsson, T., & Wijkström, F. (2007). *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik: Fallet vård och omsorg*. Stockholm: SSE/EFI.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elbe, J. (2002). *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*. Diss. Uppsala: Uppsala universitet.
- Elbe, J., Axelsson, B., & Hallén, L. (2007). Mobilising marginal resources for public events. *Event Management*, 10(2-3), 175-183.
- Engman, T. (1992, 16 november). Smalast i världen – Vasaloppsspåret blir naturreservat. *Dagens Nyheter*, s. 6.
- Engman, T. (1992, 29 februari). Skottare ska rädda loppet. *Dagens Nyheter*, s. 14.
- Engström, L-M. (u.å.). Motion. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 26 augusti, 2010, från <http://www.ne.se>

- Enjolras, B. (2002a). Does the commercialization of voluntary organizations 'crowd out' voluntary work? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(3), 375-398.
- Enjolras, B. (2002b). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352-376.
- Erdogan, B., & Kitchen, P. J. (1998). Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(6), 369-374.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: Idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. (2. uppl.) Malmö: Liber.
- Erlingsdóttir, G. (1999). *Förförande idéer: Kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Diss. Lund: Lunds universitet.
- Fahlén, J. (2006). *Structures beyond the frameworks of the rink: On organization in Swedish ice hockey*. Diss. Umeå universitet. Umeå.
- Falu-Kuriren. (1934, 5 februari). Vasaloppet inställes. *Falu-Kuriren*, s. 5.
- Falu-Kuriren. (1979, 27 februari). Öppet spår gav besked. Tjejer kan åka Vasaloppet. *Falu-Kuriren*, s. 14.
- Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 211-219.
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (Eds.) (1991). *A case for the case study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Forssell, A. (1999). Offentlig reformation i marknadsreformernas spår. *Kommunal Ekonomi och Politik*, 3(3), 7-23.
- Forssell, A., & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrations sambället*. Lund: Studentlitteratur.
- Forssell, A., & Jansson, D. (2000). *Idéer som fångslar: Recept för en offentlig reformation*. Malmö: Liber ekonomi.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & DiMaggio P. J. (Eds.), (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fyrberg Yngfalk, A. (2014). Sponsring ger föreningar svåra etiska problem. *Svensk idrottsforskning*, 23(3), 20-24.
- Fyrberg, A., & Söderman, S. (2009). *Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen: Ett sponsorperspektiv*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in "commercialized" sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569-594.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-136.
- Greenhalgh, G., & Greenwell, C. T. (2013). What's in it for me? An investigation of North American professional niche sport sponsorship objectives. *Sport Marketing Quarterly*, 22(2), 101-112.

- Greenwood, R., & Lachman, R. (1996). Change as an underlying theme in professional service organizations. *Organization Studies*, 17(4), 563-572.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Grohs, R., & Reisinger, H. (2014). Sponsorship effects on brand image: The role of exposure and activity involvement. *Journal of Business Research*, 67(5), 1018-1025.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gustafson, A. (2006). *Normer och praxis: Tre ideella föreningar och deras redovisning*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 149-171.
- Guttman, A. (2002). *The Olympics: A history of the modern games*. (2nd ed.) Urbana: University of Illinois Press.
- Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, 14(3), 145-158.
- Haack, P., Pfarrer, M. D., & Scherer, A. G. (2014). Legitimacy-as-feeling: How affect leads to vertical legitimacy spillovers in transnational governance. *Journal of Management Studies*, 51(4), 634-666.
- Hague, R., & Harrop, M. (2004). *Comparative government and politics: An introduction*. (6th ed.) Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hamel, J. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11(4), 475-504.
- Hammare, U. (2013). *Mellan löften om särart och krav på evidens: En studie av kunskap och kunskapsyn i socialt inriktade ideella, privata och offentliga organisationer*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.
- Hasselberg, S. (1994). *Vasaloppet: vinnare och veteraner 1922-1994*. Heby: Gudlav Bilderförlaget.
- Hellberg, I. (1991). *Professionalisering och modernisering: En studie av nordiska akademiker i offentlig tjänst*. Stockholm: Brevskolan [distributör].
- Herrmann, J-L., Walliser, B., & Kacha, M. (2011). Consumer consideration of sponsor brands they do not remember: Taking a wider look at the memorisation effects of sponsorship. *International Journal of Advertising*, 30(2), 259-281.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Hudson, J. (2001). Critically examining the commercialisation of English football: A case for government intervention? *Sociology of Sport Online*. Available online at: School of Physical Education, University of Otago: <http://phyped.otago.ac.nz/~ssol/v4i1/v4i1hud.htm>

- Hwang, H., & Suárez, D. F. (2005). Lost and found in the translation of strategic plans and websites. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Global ideas: How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber.
- Hvenmark, J., & Segnestam Larsson, O. (2014). Föreningsprat hit och business talk dit. I Centrum för idrottsforskning. *I gråzonen: En antologi om idrottens etiska utmaningar*. Stockholm: Centrum för idrottsforskning.
- Hvenmark, J. (2010). Members as democratic owners and profitable customers: On changing perceptions of membership and the commercialization of civil society organizations. In M. Freise, M. Pyykkönen & E. Vaidelyte (Eds.), *A panacea for all seasons? Civil society and governance in Europe*. Baden-Baden: Nomos.
- Håkansson, G., Jerring, S., & Thunvik, S. (1949). *Vasaloppet: Med skidans bragdmän i historisk niomilakamp*. Stockholm: Medén.
- Håkansson, H. (Ed.) (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. New York: Wiley.
- Håkansson, H., & Olsen, P. I. (2015). The roles of money and business deals in network structures. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 207-217.
- Hållmarker, U. (2015). *Epidemiological Studies on Long Distance Cross-Country Skiers: Participants in the Vasaloppet 1955-2010*. Diss. Uppsala: Uppsala University.
- Hård af Segerstad, U. (1966, 21 februari). Vasaloppet – Nyenkel symbol i kösamhällets spår. *Svenska Dagbladet*.
- Hård af Segerstad, U. (1972). I det långa loppet. I: Petersson, S. (Red.). *50 Vasalopp*. Stockholm: Sveriges Radios förlag.
- IRM (2015). *Sponsring i Sverige under 2014*. [Rapport framtagen för IRM:s intressenter.] Stockholm, Institutet för Reklam- och Mediestatistik.
- Ivarsson, P., & Aronsson, C. (2014, 28 mars). Dyrt för kommuner när idrottsarenor går back. *Sveriges Radio*. Från <http://www.sverigesradio.se>
- Jaffee, D. (2001). *Organization theory: Tension and change*. Boston: McGraw Hill.
- Jansson, D., & Forssell, A. (1995). Ord som fånglar: Om kommunernas företagisering. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 98(3), 346-361.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Jeannot, J., Collins, R., & Schupbach, L. (2003). Real Madrid Club de Futbol. *IMD International*. From The Case Center, Reference no. IMD-3-1321.
- Johansson, M. (1997, 12 januari). Rekordvinst i fädrens spår -97. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från databasen Mediarkivet, Retriever.
- Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen: En skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, R. (2006). Nyinstitutionell organisationsteori: Från sociologi i USA till socialt arbete i Sverige. I O. Grape, B. Blom & R. Johansson (Red.), *Organisation och omvärld: Nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 32(1), 53-78.
- Jörnmark, J. (u.å.). Sportbranschen. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 29 september, 2010, från <http://www.ne.se>
- Kammarrätten i Sundsvall (2008). Mål nr. 2216-2219-07, dom 2008, 10 oktober. Hämtad från databasen, Zeteo, Norstedts Juridik.
- Karlgren, T. (1994). Vasaloppet: En ekonomisk bläckfisk. *Svensk Idrott*, (2), 26-29.
- Karlsson, N. (1983). Jag gruvade mig. I S. Petersson (Red.), *60 Vasalopp: En bok om det kungliga skidloppet mellan Sälen och Mora*. Bjästa: Cewe-förlaget.
- Kaupilla, O-K. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283-312.
- Keane, J. (Ed.) (1998). *Civil society and the state: New European perspectives*. London: University of Westminster.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kickert, W. J. M. (2001). Public management of hybrid organizations: Governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal*, 4(2), 135-150.
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320.
- Klockar, L. (1994). Vasaloppets historia är inte dess ledares. I S. Hasselberg (Red), *Vasaloppet: vinnare och veteraner 1922-1994*. Heby: Gudlav Bilderförlaget.
- Kraatz, M. S., & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (Eds.), *The handbook of organizational institutionalism*. London: Sage Publications.
- Kraatz, M. S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaption to environment change. *Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Kvärre, S. (2004, 6 mars). Skrönor och myter i fäders spår. *Dagens Nyheter*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Lagae, W. (2005). *Sport sponsorship and marketing communications: A European perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lawrence, T. Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lidström, I. (2014). Att göra folk av skidlöpare: Nationen, regionen och kampen om Vasaloppet 1922-1931. *Idrott, historia och samhälle*, 61-88.

- Lindberg, K. (2014). Performing multiple logics in practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 485-497.
- Lindroth, J., & Norberg, J. R. (Red.) (2002). *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903-2003*. Stockholm: Informationsförlaget.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity project. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335.
- Los Angeles Olympic Organizing Committee (1985). *Official report of the games of the XXIII Olympiad, Los Angeles 1984*. (Two volumes). Organizing Committee, Los Angeles.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- Lund, R. (2010). Co-creating value in sponsorship relations: The case of the Royal Swedish Opera. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 113-127.
- Lundén, B., & Lindblad, J. (2008). *Ideella föreningar: Skatt, ekonomi och juridik*. (7. uppl.) Näsviken: Björn Lundén information.
- Magdalinski, T., & Nauright, J. (2004). Commercialisation of the modern olympics. In T. Slack (Ed.), *The commercialisation of sport*. London: Routledge.
- Magnusson, J. (2002). *Ny situation - ny organisation: Gatutidningen Situation Sthlm 1995-2000*. Diss. Lund: Lunds universitet.
- Malcolm, D. (2008). *The Sage dictionary of sports studies*. London: Sage.
- Malmsten, K., & Pallin, C. (2005). *Idrottens föreningsrätt*. (2. uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Marklund, P. (2000). *Det stora äventyret: Vasaloppet under 1900-talet*. Västerås: Sportförlaget.
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of the U.S. community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820.
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 193-243.
- Marquis, C. (2003). The pressure of the past: Network imprinting in intercorporate communities. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 655-689.
- Masterman, G. (2007). *Sponsorship: For a return on investment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mattes, J. (2014). Formalisation and flexibilisation in organisations: Dynamic and selective approaches in corporate innovation processes. *European Management Journal*, 32(3), 475-486.
- Meenaghan, J. A. (1983). Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), 5-73.
- Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (2001). Editorial: The passionate embrace-consumer response to sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18(2), 87-94.
- Meenaghan, T. (1991). Sponsorship: Legitimising the Medium. *European Journal of Marketing*, 25(11), pp. 5-10.

- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology and Marketing*, 18(2), 95-122.
- Meenaghan, T. (2013). Measuring sponsorship performance: Challenge and direction. *Psychology and Marketing*, 30(5), 385-393.
- Melander, F. (2006). *Lokal forskningspolitik: Institutionell dynamik och organisatorisk omvandling vid Lunds universitet 1980-2005*. Diss. Lund: Lunds universitet.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mora (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 4 december, 2010, från <http://www.ne.se>
- Mora kommun (2015). *Vasaloppets betydelse för regionen*. Hämtad 2 april, 2015 från Mora kommun, <http://www.mora.se/Naringsliv--arbete/Vasaloppets-betydelse-for-Mora>
- Mora-Nisse 90 år*. (2007). DVD-film med filmer och intervjuer, 61 minuter. Vasaloppet Marknads AB, Mora.
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195-210.
- Naturreservat Vasaloppsspåret* (1993). Beslut naturreservat Vasaloppsspåret. Skötselplan naturreservatet Vasaloppsspåret. Kommunstyrelsernas beslut vid Malungs kommun, Älvdalens kommun och Mora kommun. Från <http://www.lansstyrelsen.se/dalarna>
- Naturvårdsverket (2006). *Så bildas naturreservat: Svar på vanliga frågor från markägare*. Stockholm: Naturvårdsverket.
- Niklasson, C. G. (1999, 6 mars). Alla som går i mål i Vasaloppet är vinnare. *Expressen*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Niklasson, C. G. (2001, 4 mars). Vasaloppet nobbar världseliten. *GT*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Nilsson, S-E. (2009, 27 november). *Zorn och idrotten*. Hämtad 15 maj, 2015 från Mora kommun, <http://www.mora.se/>
- Norberg, J. R. (2004). *Idrotten i den ideella sektorn: En kunskapsöversikt*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Norberg, J. R. (2004). *Idrottens väg till folkhemmet: Studier i statlig idrottspolitik 1913-1970*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.
- Norberg, J. R. (2012). Idrottens föränderliga samhällsnytta. I J. Hvenmark (Red), *Är idrott nyttigt?: En antologi om idrott och samhällsnytta*. Stockholm: SISU idrottsböcker.
- Norberg, J. R. (2014). *Statens stöd till idrotten: Uppföljning 2014*. Stockholm: Centrum för idrottsforskning.

- Norberg, J. R., & Redelius, K. (2012). Idrotten och kommersen. I F. Wijkström (Red.), *Civilsambället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel*. Stockholm: European Civil Society Press.
- Nordquist, P. E. (1990). *Klassikerboken*. Karlstad: Värmland.
- Nylin, L., & Nordvall, T. (2009). *Vasaloppet: I Fäders spår*. Stockholm: Schibsted.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17(4), 417-448.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13-39.
- O'Hagan, J., & Harvey, D. (2000). Why do companies sponsor arts events? Some evidence and a proposed classification. *Journal of Cultural Economics*, 24(3), 205-224.
- O'Neil, I., & Ucbasaran, D. (2011). Building legitimacy in the face of competing institutional logics: Evidence from sustainability-driven entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(19), 674-688.
- O'Reilly, C. A. III., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, April: 82(4), 74-81.
- O'Reilly, N., & Horning, L. D. (2013). Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review*, 16(4), 424-437.
- Olars, B. (2003, 4 augusti). Vasaloppets bästa år förmörkas av skatteaffär. *Mora Tidning*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Olars, B. (2004, 10 november). Vasaloppet vill inte vara kommunens mjölkkossa. *Mora Tidning*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Olkkonen, R., & Tuominen, P. (2008). Fading configurations in inter-organizational relationships: A case study in the context of cultural sponsorship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 203-212.
- Olson, E. L. (2010). Does sponsorship work in the same way in different sponsorship contexts? *European Journal of Marketing*, 44(1-2), 180-99.
- Olsson, L-E. (2007). *Frivilligt arbete inom idrotten: Möjlighet och ofrånkomlighet*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Ostnor AB (2007). Intern presentation. Opublicerad.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.

- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Peachey, J. W., & Bruening, J. (2011). An examination of environmental forces driving change and stakeholder responses in a Football. *Sport Management Review*, 14(2), 202-219.
- Persson, D. (2014, 28 mars). En arena kan inte gå med vinst. *Idrottens Affärer*. Från <http://www.idrottensaffarer.se>
- Peterson, T. (2002). En allt allvarligare lek: Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering 1967-2002. I J. Lindroth & J. R. Norberg (Red.), *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903-2003*. Stockholm: Informationsförlaget.
- Peterson, T. (2004). Idrotten i samhället. I I. Broberg, Å. Bäckström, P-G. Fahlström, M. Gunnarsson, N. Hassmén, L. Hellström ... D. Viscovi, *Perspektiv på sport management*. Stockholm: SISU idrottsböcker.
- Petersson, S. (1983). I fädrens spår. I S. Petersson (Red.), *60 Vasalopp: en bok om det kungliga skidloppet mellan Sälen och Mora*. Bjästa: Cewe-förlaget.
- Petersson, S. (2000). Åt helvete morkarlsjävlar. I *Vasaloppet 1922-1999: Möt alla segrare i Vasaloppets historia*. (2000). Vasaloppet, Mora.
- Petersson, S. (u.å.). Vasaloppet. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 12 december, 2010, från <http://www.ne.se>
- Pettigrew, A. M., Woodman R. W., & Cameron K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-213.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, W. W., Gammal, D. L., & Simard, C. (2005). Close encounters: The circulation and reception of managerial practices in the San Francisco bay area nonprofit community. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Global ideas: How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber.
- Prop. 1986/87:126. *Om vissa aktiefrågor för Procordia AB, m.m.* Stockholm. Från <http://data.riksdagen.se/fil/0DEF11C8-8DF3-466F-9FF0-F8E80C065A2E>
- Påhlsson, R. (2008). *Sponsring: Avdragsrätt vid inkomstbeskattningen*. (2. uppl.) Uppsala: Iustus.
- Quelch, J., Nueno, J., & Knoop, C. (2007). Real Madrid Club de Futbol. (Rev. ed.). Boston: *Harvard Business School Publishing*. From The Case Center, Reference no. I9-504-063.
- Radiosporten. (2007). *Dokument: Sven Jerring*. Hämtad 2 april, 2015 från Sveriges Radio, <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=179&artikel=1905154>
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.
- Renard, N., & Sitz, L. (2011). Maximising sponsorship opportunities: A brand model approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 121-129.

- Reservatsbeskrivning med reservatsbestämmelser* (1994). Bildande av naturreservatet Vasaloppsspåret inom Malungs, Älvdalens och Mora kommuner. Bilaga 2.2 till Kommunstyrelsernas beslut vid Malungs kommun, Älvdalens kommun och Mora kommun. Från <http://www.mora.se>
- RFID (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 14 november, 2008, från <http://www.ne.se>
- Riksidrottsförbundet (2002). *Idrotts-Sverige: En presentation*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2005). *Idrottens föreningar: En studie om idrottsföreningars situation*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2008). *Idrotten i siffror. I: RF Verksamhetsberättelse*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2009). *Idrotten vill: Idrottsrörelsens idéprogram* [antagen av RF-stämman 2009]. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2010). *Idrotts-Sverige: En presentation*. (Rev. uppl.) Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2013). *Verksamhetsberättelse med årsredovisningar*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2014). *Kommunundersökning – Genomförd av CMA Research AB, april 2014*. Stockholm, Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2015a). *Idrotts-Sverige: En presentation av Riksidrottsförbundet*. Stockholm, Riksidrottsförbundet.
- Riksidrottsförbundet (2015b). *Riksidrottsförbundets budgetunderlag 2015 samt budgetförslag 2016 och 2017*. Från http://www.rf.se/ImageVaultFiles/id_46298/cf_394/budget-underlag_2015.pdf
- Roche Diagnostics Sverige AB (2004). *Sponsorpolicy Roche Diagnostics Sverige: Ett steg närmare corporate social responsibility (CSR)*. Opublicerad.
- Roche Diagnostics Sverige AB (2005). *Roche Sponsringsprojekt Vasaloppet*. Opublicerad.
- Romson, A. (2004). *80 år i Fädrens Spår*. Vasaloppsföreningen Sälen-Mora, Mora.
- Roy, D. P., & Cornwell, T. B. (2003). Brand equity's influence on responses to event sponsorships. *Journal of Product & Brand Management*, 12(6), 377-394.
- Rydén, J. (Red.) (2004). *Superbrands: Ett urval av Sveriges starkaste varumärken*. London: Superbrands.
- Sahlin-Andersson, K. (1994). Varför låter sig organisationer omvandlas? I B. Jacobsson (Red.), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Salamon, L. M. (Ed.) (2002). *The state of nonprofit America*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Saz-Carranza, A., & Longo, F. (2012). Managing competing institutional logics in public-private joint ventures. *Public Management Review*, 14(3), 331-357.

- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259-284.
- Scott, R. W., Ruef, M., Mendel, P. J., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. (2nd ed.). London: Sage.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations. Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. (3rd ed.) Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Seippel, Ø. (2002). Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 253-270.
- Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: On the future of a Scandinavian sport model. *Sport in Society*, 13(2), 199-211.
- Selander, S. (Red.) (1989). *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap: Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots*. Berkeley: The University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Siljan Turism (2011). *Siljan Turism*. Hämtad 3 mars, 2011 från: <http://www.siljan.se>
- Sjöstrand, S-E. (1985). *Sambällsorganisation: En ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori*. Lund: Doxa.
- Sjöstrand, S-E. (1993). *Om företagsformer*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).
- Skatteverket (2007). *Prispengar, sponsorerättningar och andra ersättningar till idrottsutövare*. Skatteverkets ställningstaganden, 2007-09-21, Arbetsgivarområdet. Dnr: 13157845707-/111. Solna: Skatteverket.
- Skille, E. Å. (2004). Sport for all? The 'sports city programme' in Norway. *Sport in Society*, 7(2), 192-210.
- Skille, E. Å. (2010). Competitiveness and health: The work of sport clubs as seen by sport clubs representatives – a Norwegian case study. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1), 73-85.
- Skille, E. Å. (2011). Change and isomorphism: A case study of translation processes in a Norwegian sport club. *Sport Management Review*, 14(1), 79-88.
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For love and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353.
- Skogvang, B. O. (2009). The sport/media complex in Norwegian football. *Soccer & Society*, 10(3), 438-458.
- Slack, T., & Hinings, C. R. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization Studies*, 15(6), 803-827.

- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2009). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13, 1-13.
- Smith, C. (2015, 6 May). Soccer's richest sponsorship deals. *Forbes*. From <http://www.forbes.com>
- Snehota, I. (1990). *Notes on a theory of business enterprise*. Diss. Uppsala: Uppsala University.
- SOU 2008:59. Idrottsstödsutredningen (2008). *Föreningsfostran och tävlingsfostran: en utvärdering av statens stöd till idrotten*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Southall, R. M., Nagel, M. S., Amis, J., & Southall, C. (2008). A method to march madness: Institutional logics and the 2006 national collegiate athletic association division I men's basketball tournament. *Journal of Sport Management*, 22(6), 677-700.
- Spear, S., & Roper, S. (2013). Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 491-501.
- Sponsring (u.å.). I *Nationalencyklopedin Ordbok*. Hämtad 26 augusti, 2011, från <http://www.ne.se>
- Sport & Affärer (2015, nr. 2). SM i sponsring 2014/2015. *Sport & Affärer*, s. 27.
- Stadium (2007). Intern presentation, Microsoft Power-Point. Opublicerad.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*. (3rd ed.) London: Sage.
- Statistiska centralbyrån (2014). *Det civila samhället 2011-2012: Verksamhetsindelad statistik med fokus på ekonomiska förhållanden*. Örebro, Statistiska centralbyrån.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Strömmer, Å. (2000). Farbror Sven: Han var Vasaloppet för lyssnarna. I *Vasaloppet 1922-1999: Möt alla segrare i Vasaloppets historia*. Vasaloppet, Mora.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sund, B. (2003). The move of Swedish football: Towards professionalism and labour relations. *Moving Bodies*, 1(1).
- Sund, B. (2004). Den professionella idrottens arbetsmarknad – exemplet fotboll. I I. Broberg, Å. Bäckström, P-G. Fahlström, M. Gunnarsson, N. Hassmén, L. Hellström ... D. Viscovi, *Perspektiv på sport management*. Stockholm: SISU idrottsböcker.
- Svenska Dagbladet (1996, 1 mars). Raka spåret mot börsen – Vasaloppsaktier kan bli verklighet. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Svenska Dagbladet (1996, 26 februari). I faders spår med nutida reklam. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Svensson, L. G. (2002). *Professionella villkor och värderingar: En sociologisk studie av akademiker i 1990-talets Sverige*. Göteborg: Sociologiska inst., Göteborgs univ.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2011). *Idrottspolitiskt positionspapper*. Avdelning för tillväxt och samhällsbyggnad. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

- Sveriges Kommuner och Landsting (2013). *Elitidrottens anläggningar: finansiering, kostnader och dialog med idrotten*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Sylvén, S., & Karlsson, O. (2008). *OS: Historia och statistik*. Stockholm: Norstedts.
- Sylvestre, C. M., & Moutinho, L. (2007). Leveraging associations: The promotion of cultural sponsorship. *Journal of Promotion Management*, 13(3-4), 281-303.
- Sälen (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 4 december, 2010, från <http://www.ne.se>
- Sälens Turistbyrå (2011). *Fakta och statistik*. Hämtad 3 mars, 2011 från: <http://www.salen.se>
- Söderholm, J., & Wijkström, F. (2002). *Offentlig sektor, näringsliv eller ideell regi: Hur påverkar valet av institutionell form vården av missbrukare?* Stockholm: Socialstyrelsen.
- Söderman, S., & Dolles, H. (2008). Strategic fit in international sponsorship-the case of the Olympic Games in Beijing 2008. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9(2), 95-110.
- Söderman, S. (2013). *Football and management: comparisons between sport and enterprise*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Teracom (u.å.). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 15 november, 2008, från <http://www.ne.se>
- Thomasson, A. (2009). *Navigating in the landscape of ambiguity: A stakeholder approach to the governance and management of hybrid organisations*. Diss. Lund: Lund University.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-52.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Thwaites, D. (1995) Professional football club sponsorship - profitable or profligate. *International Journal of Advertising*, 14, 149-164
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1990, 27 februari). Vädret stoppade idrotts-klassikern. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1990, 28 februari). Inställt Vasalopp ger mindre pengar – ingen vet ännu vad det kostar Mora. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Tidningarnas Telegrambyrå. (1995, 14 november). Vasaloppet får sponsorer för 15 miljoner kronor. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Torstendahl, R. (1966). *Introduktion till historieforskningen: Historia som vetenskap*. Stockholm: Natur och kultur.
- Torstendahl, R. (1989). Professionalisering, stat och kunskapsbas: Förutsättningar för en teoretbildning. I S. Selander (Red.), *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap: Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.

- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710.
- Trägårdh, L., Selle, P., Henriksen, L-S., & Hallin, H. (Red.) (2013). *Civilsambället klämt mellan stat och kapital: Välfärd, mångfald, framtid*. Stockholm: SNS förlag.
- Tuvhag, E. (2013, 19 november). Vasaloppet i siffror. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från databasen Mediearkivet, Retriever.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 1(3), 169-188.
- Vasaloppet 1922-1999: Möt alla segrare i Vasaloppets historia*. (2000). Vasaloppet, Mora.
- Vasaloppet Marknadsplan* (2007). Opublicerad. Vasaloppet, Mora.
- Vasaloppet Mediaguide* (2006). Pressinformation inför 82:a Vasaloppet 2006. Opublicerad. Vasaloppet, Mora
- Vasaloppet Mediaguide* (2010). Pressinformation inför 86:e Vasaloppet 2010. Opublicerad. Vasaloppet, Mora.
- Vasaloppets Faktaguide* (2015). Faktaguide inför Vasaloppets vintervecka 2015 och sommarvecka 2015. Opublicerad. Vasaloppet, Mora.
- Vogel, J. (2003). *Föreningslivet i Sverige: Välfärd, socialt kapital, demokratiskola*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- von Stedingk, J. (2009, februari). Vasaloppets varumärke växer i värde. *Sport & Affärer*, nr. 1, s. 7.
- von Stedingk, J. (2012, februari). Vasaloppet i utveckling – med självklar plats i folksjälen. *Sport & Affärer*, nr. 1, s. 10.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), 5-40.
- Weber, M. (1983). *Ekonomi och samhälle: förständesociologins grunder. 1, Sociologiska begrepp och definitioner. Ekonomi, samhällsordning och grupper* (Lundquist, A. övers.). Lund: Argos. (Originalarbete publicerat 1922)
- Weeks, C. S., Cornwell, B., & Drennan, J. C. (2008). Leveraging sponsorship on the Internet: Activation, congruence and articulation. *Psychology and Marketing*, 25(7), 637-654.
- Westerbeek, H. (2010). Commercial sport and local communities: A market niche for social sport business? *Sport in Society*, 13(9), 1411-1415.
- Whannel, G. (2009). Television and the transformation of sport. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 625(1), 205-218.
- Widell, S. (1979, 28 februari). Mora-Nisse spolar kritiken! *Falu-Kuriren*, s. 15.
- Widell, S. (1979, 28 februari). Polisbevakningen kostar 160 000 kr – Vem ska betala? *Falu-Kuriren*, s. 13.
- Wijk, J. (2010). *Idrottens framgångsspiral: Om orsakssamband och framgångsfaktorer utifrån exemplen svenske tennis och golf och deras parallella framgångsberättelser*. Idrottsforum.org, Malmö högskola. Från <http://idrottsforum.org/articles/wijk/wijk101215.pdf>

- Wijkström, F., & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn: Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober.
- Wijkström, F. (2004). Ett socialt landskap med nya gläntor. I Riksidrottsförbundet & SISU Idrottsutbildarna. *Idrottsrörelsen & social ekonomi*. Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Wijkström, F., Einarsson, S., & Larsson, O. (2004). *Staten och det civila samhället: Idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen till ideella organisationer*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Wikberg, K. (2005). *Amatör eller professionist?: Studier rörande amatörfrågan i svensk tävlingsidrott 1903-1967*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Woisetschläger, D. M., & Michaelis, M. (2012). Sponsorship congruence and brand image. *European Journal of Marketing*, 46(3), 509-523.
- Wolfe, R., Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (2002). The sports network: Insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research*, 55(7), 611-622.
- Worth, M. J. (2011). *Nonprofit management: Principles and practice*. (2nd ed.) Los Angeles: Sage Publications.
- Wählberg, S. (1986, 1 mars). Nils Karlsson i Östnor. *Dala Demokraten*, s. 12.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. (Rev. ed.) Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yttergren, L. (2006). *I och ur spår: En studie om konflikter och hjältar i svensk skidsport under 1900-talet*. Lund: KFS i Lund.
- Zinger, J. T., & O'Reilly, N. J. (2010). An examination of sports sponsorship from a small business perspective. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(4), 283-301.
- Özbek, N. (2016). *Entering a global play: Insights into Swedish small life science firms' legitimation in international networks*. Diss. Stockholm: Stockholm School of Economics.

English summary

Background and aims

The first Vasaloppet took place in 1922, at which time it was a Swedish cross-country skiing competition. It attracted 199 skiers to the starting post in Sälen, with the finish line 90 kilometres away in Mora. Since then, Vasaloppet has grown into an event that each year attracts over 60 000 participants to register in its various skiing competitions. A further 25 000 take part in the cycling and running events each summer. Vasaloppet draws attention both nationally and internationally. The TV broadcasts from the main race – Vasaloppet itself – were viewed in 2014 by close to 2.7 million Swedes. On top of this come the international television broadcasts: in 2014, there were live broadcasts or recorded summary reports in 73 countries. Vasaloppet has undergone radical change and exemplifies how a sporting organization that was initially purely non-profit can grow into being a significant commercial venture. Yet it is still run as a non-profit organization, the owners themselves being two non-profit organizations. Furthermore, there are some 3 500 volunteers involved, although as a result of the expansion one week in summer, this figure may sit closer to 5 000. Compared with other organizations, Vasaloppet was commercialized and professionalized early on.

Vasaloppet has not always been an attractive competition in terms of participant numbers. These remained quite static until the 1950s when the so-called physical exercise movement came to Sweden and resulted in an increase. In the late 1980s, the vision was to see the race grow, and this vision took true hold in the 1990s. Yet Vasaloppet found itself in a tight economic position: after a winter with little snow in 1990, the entire competition had to be cancelled. This served as a warning: changes were required if Vasalop-

pet was to have a future. After this, Vasaloppet became increasingly commercial and professional, a fact that was not without its problems. The pressures that resulted from these changes also stemmed from collaborative partners, in particular influential sponsors, who expected a first-class event. Those financially powerful sponsors came to hold an increasingly important position, which led to increased self-confidence in how commercialization should occur.

An athletic organization, in this case Vasaloppet, that becomes commercial and that consequently embraces a business-minded thought treads a fine line between different organizational fields (see DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2003).

Paradoxically, there is a need for change among stakeholders in the non-profit sector in that their approach needs to be more enterprising. This is not a requirement from only the private sector, as the public sector too is signalling this with its reduced financial support. By adopting business-like methods, legitimacy is retained; however, the paradox lies in the fact that it does not work to abandon the original essence of the organization, that here rests on its non-profit identity and amateurism. To abandon this, Vasaloppet would lose its power of attraction among sponsors and the consequence would be that the organization would no longer be considered legitimate. The balance between the different ideal-type organizational fields must be retained.

A central question in this thesis is how a non-profit organization, in this case Vasaloppet, has come to be a commercial and professional organization. What has happened in the process that has led to a traditional ski race morphing into a large commercial event despite retaining its legitimacy as a non-profit organization? These processes of change have at the same time taken place in interaction with other actors in different organizational fields. This brings us to the purpose of this thesis.

The overall purpose of this thesis is to describe and explain those processes of change and challenges that are brought about by commercialization and professionalization, especially in terms of the balance between what is professional/commercial and what is considered necessary for the retention of level and substance of what is original and genuine. This balance has been

managed in a concurrent process involving active bodies within various organizational fields.

Theoretical framework

In theoretical terms, the foundation of this thesis is institutional theory (see Selznick, 1949; 1957), foremost neo-institutionalism (see Powell & DiMaggio, 1991). The theory holds that organizations are affected by outside factors and simultaneously strive towards being perceived as legitimate by external parties, which constitutes a theoretical context at the principal level. Neo-institutionalism demonstrates that the institutional environment affects the development of formal structures in an organization. Organizations, such as those that are non-profit, both are affected by and adapt to their surroundings for the main purpose of achieving legitimacy. Legitimacy is necessary if resources are to be obtained that are required to run the organization.

An organization is characterized by the context that prevailed at the time of its establishment (Marquis, 2003; Stinchcombe, 1965). For a long-established organization, an institutional complexity can arise if the organization has experienced a number of imprint periods, each one characterized by different dominating logics. Institutional logic means socially constructed sets of praxis, assumptions, values and convictions that form behaviour (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Institutional complexity (Marquis & Tilcsik, 2013) is based on the fact that the logic that is coded in the structure, culture and procedures of the organization upon its establishment can be incompatible with the logic that dominates during the other sensitive period. As a result, different parts of the organization will mirror incompatible institutional formulae.

One way for organizations to deal with this complexity is through hybridization. Hybrid organizations feature elements from various institutional logics and become in this sense a form of organization that contains contradictions (Pache & Santos, 2013). Hybrid organizations can meet these challenges either by holding the logics separate from one another or by trying to unite them internally (Greenwood et al, 2011).

Previous research on competing institutional logics has, for the main part, looked at how an organizational field has moved from a dominating

logic to another. The fact that different logics can co-exist over a long period has been given less attention. What is more – and what is of particular significance in this thesis – is that relatively few studies take organizations as the level of analysis. Such a perspective will consequently not place as much importance on *whether* an organization embraces several logics but on *how* and to what extent organizations embrace several logics.

The theoretical framework of reference has in turn generated five research questions that are used in the process of analysing processes of change and challenges. The questions are put in a principled and generalized manner. They have been generated from an institutional perspective as to what types of challenges an organization meets that move from a non-profit logic to a commercial logic.

- What forms of expression do the opposing institutional logics take and what types of measures can be taken to deal with these?
- How limiting and enabling are these imprinting forces for a non-profit organization that is moving towards being commercial?
- Can hybrid organizations endure over a long period of time, or will they move towards being a new homogenous form – that is to say, is the hybrid form – in its various conformations – a transitory organizational form for managing change?
- Institutional pluralism can explain the problems that non-profit organizations that are going through a process of change experience. However, can this institutional pluralism also possibly explain why these organizations survive?
- What type of deliberations do stakeholders have and how prominent are the ideas regarding transfer of legitimacy for non-profit organizations that are professionalized and commercialized? What forms of expression do such deliberations take if and when they occur?

Methodology

The research strategy adopted was that of case study. The case study, as presented earlier, is the Vasaloppet event. Since the late 1980s, Vasaloppet has been working towards commercialization and professionalization, and lessons learnt from this case can be transferrable to other organizations in similar situations. However, while Vasaloppet is representative of other cases, it remains unique for the fact that it began (in Swedish and international terms) this process of change early on.

According to Merriam (1994), a case study is particularistic, meaning that it focuses, for example, on a certain incident or phenomenon. The decision to focus on qualitative case studies came about as a result of the fact that the focus is then more so on insight, discovery and interpretation than it is on testing a hypothesis.

The principal information sources used for the purpose of the thesis were interviews, observations and various types of documents. In total, approximately 30 people were formally interviewed, and the author was involved in two Vasaloppet events and attended various meetings. Observations were not a primary data-collection method; rather, they served as a means of complementing the picture attained and of getting to know the case in a way that would not have been achievable through reading up on the subject or through interviews.

Furthermore, secondary sources were used: newspaper articles and books about Vasaloppet, as well as documents, reports, studies, and so forth from its collaborative partners. These were important for the historical description. The use of multiple information sources was one way to increase the quality of the study.

Empirical setting/finding

I have placed the 90-year history of Vasaloppet into four different periods: a) The first three decades (1922-1950), b) The physical exercise movement (1950s-1970s), c) The period of change (1980s-1990s) and d) The recent period (2000-2010).

The case study shows how Vasaloppet came to meet various institutional logics. The running of an organization that demands legitimacy in different organizational fields brings with it the fact that different – and to some degree contradictory – logics meet the organization. With this there exists an institutional pluralism that must be dealt with. Vasaloppet started out as a skiing competition that could depend only on volunteers to complete the administrative and technical work. At the end of the 1980s, a commercialization logic had its breakthrough and came, in the subsequent two decades, to mean a comprehensive change for the organization. In comparison with a great many sporting organizations in Sweden, Vasaloppet was early to undergo such change.

Analysis and discussion

An important point of departure is the striving of an organization for legitimacy, which is about an organization being in tune with social norms and standards (Suchman, 1995; Tost, 2011). The dilemma that forms the principal theme of this thesis is so-called institutional pluralism – that is to say, an organization can meet distinct institutional organizational fields and consequently adapt to different institutional logics in order to conform to various institutional pressures.

Yet new institutional ideas for how Vasaloppet should be run in a professional and business-like manner, which was noted and somewhat incorporated into the development of Vasaloppet, have not led to the basic institutional ideas being rejected. Then again, as with Vasaloppet, the balance has been redistributed. What is more, what is socially acceptable within each respective field has changed. I describe this as a balancing act. It was important not to challenge too much yet still be able to develop the organization in a direction that was in accord with the wishes of key stakeholders.

For decades, Vasaloppet, the institution, has faced new situations and new possibilities as a result of, for example, technical developments as well as new limitations as a result of regulations and so forth. It has had to relate to such externally initiated – or externally controlled – situations. And often react to them. Within the organization itself, people upon their own initiative

have acted and driven forward issues such as the introduction of new activities – for example, new ski races, but also running races, cycling races and different events – either independently or together with sponsors. Some of these measures have been more significant than others and as a result more “critical” in relation to the development and the ability to balance within it – for two organizational fields – accepted zones.

In the beginning at least, management within the organization needed only to heed one organizational field. In the 1980s, a business logic emerged that escalated in the 1990s. The Vasaloppet skiing competition developed into the Vasaloppet event. In step with this change, legitimacy was called for by an increasing number of stakeholders. An important element in the methodology of the Vasaloppet organization to deal with opposing logics during the period of change was the break-up of the organization, where particular units were created to meet different fields. A further contributing factor as to why legitimacy could be both retained and increased during this period has also to do with strong and charismatic leadership. The commercialized and professionalized part of Vasaloppet came to be managed solely by the Managing Director. The Secretary-General, on the other hand, took charge of the non-profit part and the skiing part. This form of decoupling, with dual leadership, means that different logics in distinct organizational fields could be managed simultaneously.

During the recent period of Vasaloppet’s development, this hybridization strategy increasingly moved towards being a combination of different logics. From 2010, the hybridization strategy can somewhat be seen to have been disestablished. The hybrid form of the organization was a way to meet change and seems to have been a successful means of meeting the two institutional logics that met the organization. One explanation for the break-up of the hybrid organization is that the commercialization process has ceased being a process. Vasaloppet is commercial, even if its foundations and character are non-profit.

Vasaloppet has undergone a number of imprinting periods that have affected the way it is today. Vasaloppet is a product that has been coloured by all these imprints. This has given rise to both opportunities and limitations with regard to, for example, what type of trademark and what type of association are compatible with the core values of Vasaloppet. The old symbols

have been more actively and creatively used for the activation and creation of association. The imprint and reminder of it have also played a large part in the commercial field. Without the connection to the authenticity of Vasaloppet, the association would not have been as attractive.

The “delicate” balance which is at the core of the thesis shows itself, especially over the last two periods, to encompass a true paradox. This can be formulated as follows: “the more the commercial forces and stakeholders from the commercial side became involved in the development of Vasaloppet, the more important the non-profit imprint has become.” This can be explained by the fact that the commercial stakeholders are dominated by sponsors who place great importance on Vasaloppet being associated with authenticity.

Conclusion

This thesis, when compared with previous research on institutional logic, contributes in a different way in that it provides insight into how an organization over time has dealt with contradictory logics. It concerns all these processes, decisions and measures that have been taken for the purpose of developing the organization but also for the purpose of retaining a balance so as to remain within an accepted zone.

The case demonstrates that different logics can co-exist over a long time period, something that has been given little attention in previous research. Previous research (see Greenwood, et al., 2011; Lounsbury, 2007; Marquis & Lounsbury, 2007; Saz-Carranza & Longo, 2012) adopted an organizational field level and/or studied how a logic challenges and changes prevailing logic within an organizational field. This thesis, in relation to previous research on institutional logic, will serve to increase understanding as to how an organization dealt with contradictory logics. The organization in this case is an association, which responds to the fact that previous research has had less focus on how such an organization has conducted a process of change. A central component is that external relations, in particular stakeholders in an organizational field with opposing logic, were an important part in this process of change.

For the type of organization that finds itself on the border between the non-profit sector and the private sector, a somewhat new picture emerges. By meeting distinct logics – a non-profit logic and a commercial logic – a new ideal type for these organizations can be developed. In the long-run, it is possibly not only about meeting two organizational fields; rather, it may be so that it becomes a combination of different sectors. In such a sector, which could be called a combinatory sphere, there comes to be a hybrid of stakeholders such as associations, companies and media that meet and embrace ideas, models and methods from one another.

Commercialized and professionalized associations can easily be thought to make for an ideal type for a combined sector – where amateurism and non-profit-making are no longer represented to the same extent.

Proposal for Continued Research

Using this study as a background, the author would like to point to three areas that would be worth further research.

The great complexity between different institutional logics within the non-profit sector in general and sporting associations in particular call for more theoretical and in particular empirical research. An especially interesting and relevant study would be to focus work on those associations that have been unsuccessful when it comes to the balance between different logics.

Previous research on opposing institutional logics has in many cases focused on the level of the organizational field. This calls for more studies with organizations as the level of analysis. In the discussion of studies within the area of ambidexterity, there are pieces of work that could be inspirational in terms of a continuation and application within the non-profit sector.

The third area would be a further, deeper study of the transfer of legitimacy between sponsors and those receiving sponsorship. This study of Vasaloppet should provide a good basis on which to pose a number of specific questions that are well-worth serious examination.