

# CSR – av, med och genom idrott

Corporate Social Responsibility (CSR), ibland översatt till företagsansvar eller företagens sociala ansvar, är ett relativt nytt fenomen i Sverige och ännu nyare i kontexten av svensk idrott. Inom svensk idrottsforskning har det fram till nu i princip lyst med sin frånvaro. CSR-arbete med idrotten som förgrundsfigur är inte nödvändigtvis idrotts- eller idrottsliga initiativ, därför har det också vanligtvis varit tal om ett CSR genererat genom idrotten. I denna artikel argumenterar vi för att man bör vidga denna förståelse till att också inbegripa ett CSR genererat av och/eller med idrotten.



H. THOMAS R. PERSSON



GUN NORMARK  
MALMÖ HÖGSKOLA

## Företagens ansvar

Även om CSR idag är ett allmänt erkänt begrepp saknas fortfarande en gemensam definition. Enligt Kotler och Lee är det “a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contribution of corporate resources”.<sup>1</sup> Carroll hävdar att det innebär att varje företag måste leva upp till ett ekonomiskt, juridiskt, etiskt och filantropiskt (frivilligt) ansvar.<sup>2</sup> Ness å andra sidan lägger större vikt vid företagens plikt att handla ansvarsfullt, etiskt och hållbart, samt att erkänna sin ansvarsskyldighet inför sina intressenter,<sup>3</sup> medan Dahlsrud pekar på fem huvuddimensioner: intressenter (stakeholders), sociala och ekonomiska aspekter, samt <sup>1</sup>frivillighet och miljön.<sup>4</sup>

Trots att begreppet CSR har varit i bruk sedan 1960-talet och dess idéer kan härledas 250 år tillbaka i tiden till Adam Smiths,<sup>5</sup> talar vi idag om ett koncept som under senare år rönt allt större intresse i allt bredare kretsar och som ett resultat även nått status som erkänd managementteori.<sup>6</sup> Detta erkännande är ett resultat av en lång debatt mellan två läger: de som är motståndare till allt företagsansvar utöver vinstgenerering,<sup>7</sup> respektive

de som förespråkar ett utökat ansvar som sträcker sig utöver ekonomiska, tekniska och juridiska krav.<sup>8</sup>

## Kapitalet

Oavsett anledningarna bakom CSR, vilket i teorin kan vara lika många som de enskilda initiativen, har de en sak gemensamt: kapital. Alla CSR-initiativ genererar uppmärksamhet medan de lyckade initiativen potentiellt genererar mer och positivare uppmärksamhet, vilken kan omsättas i olika typer av kapital. Kapitalet är alltid i centrum när företag är inblandade: varor och tjänster säljs med vinst, det motsatta leder till förlust och nedläggning. Kapitalet är också centralt för CSR, för dess tillkomst, för dess kostnad, och inte minst för återbäringen på investerat CSR-arbete.

Ursprunget till CSR kan sammanfattas som en respons på negativ kritik mot större företag, dess managers och ägare, vilken hävdade att företagsledares egoism lät vinsten (kapitalet) gå före de anställdas hälsa, produktkvalitet och kundrespekt, lokalsamhället och dess miljö. Denna kritik eskalerade i 1960-talets USA, vilket resulterade i ett allmänt samförstånd att företag inte endast skulle ha vinstfokus utan även



ta moraliska aspekter i beaktande.<sup>9</sup>

Det arbete som definieras som CSR är därför oftast det arbete som vid första anblick inte ses som del av organisationens kärnverksamhet, utan snarare som filantropi och/eller bistånd. Denna filantropi/bistånd eller CSR arbete kan likt allt annat arbete värderas i ekonomiska termer (kapital) och avståndet mellan kärnverksamheten och CSR är kopplat till CSR-arbetets effektivitet och kostnad (kapital): större avstånd mer kostsamt och potentiellt mindre lönsamt.<sup>10</sup> Enligt Baron skall alla företag ta varje tillfälle i akt att anlägga ett CSR-perspektiv på sin verksamhet.<sup>11</sup> Samtidigt reser han ett varnande finger åt de företag som väljer en alltför altruistisk attityd, eftersom detta kan komma att försvaga företagets *corporate financial performance* (CFP) vilket i sin tur skulle kunna straffas av marknaden.

Även den uppmärksamhet och förtroende som CSR kan generera bland etablerade så väl som presumtiva intressenter kan förvandlas till kapital. Det är dessa intressenters förtroende

som organisationen kapitaliserar på och det är dessa intressenters utelämnade support, eller ”moral license to operate”,<sup>12</sup> som sannolikt leder till dess undergång. Det är främst detta kapital som är i fokus för denna artikel: det sociala kapitalet.<sup>13</sup> Socialt kapital saknar precis som CSR en gemensam och allmänt accepterad definition. I jakt på en konstruktiv definition av socialt kapital väljer vi den något okonventionella ansatsen att brygga Coleman och Putnam, med Bourdieu.<sup>14</sup> Socialt kapital är därmed de relationsbaserade resurser som vi som individer eller del av kollektiv, men också organisationer, ärver eller medvetet skapar med avsikten att realisera våra egna mål. Beroende på det sociala systemets strukturella och normativa särdrag – i vilket både vi och det sociala kapitalet verkar – kommer det sociala kapitalet därmed antingen att främja (*bridging*) eller begränsa (*bonding*) det individuella såväl som det kollektiva spelutrymmet. Det sociala kapitalet bör dock aldrig göras till ändstation för någon analys. Däremot fungerar det sociala

kapitalet som ett analytiskt verktyg till att öppna upp för en förförståelse hur CSR är djupt integrerat med marknadsföring och varumärkesbyggande.

### Idrott och socialt ansvarstagande

Vad är det som har gjort CSR till ett så populärt ämne och en allt mer välanvänd ansats *av, med och genom idrott*? Som redan påpekats är CSR inte ett nytt fenomen och anledningarna bakom CSR-arbetet är säkert lika många som de olika initiativen. Det är inte heller någon nyhet att den uppmärksamhet som en organisation kan generera genom CSR arbete också potentiellt kan omsättas i ekonomisk vinning. Vi väljer att söka svaret i vad vi skulle kunna benämna en alternativ ekonomisk sektor: det civila samhället.

En gradvis förändring av välfärdsstaten har lett till ett ökat behov och intresse för social verksamhet inom det civila samhället. Att självhjälpsgrupper, frivillig-, klient- och anhängarorganisationer, föräldrakooperativ, och privata företag tar över där och när stat och kommun lämnar över ansvar



har blivit till ett välkänt fenomen under de senaste tjugo åren. Vi kan välja att kalla den bakomliggande politiken för en konservativ (neo)liberalism, enligt en definition av neoliberalism som förespråkare av den fria marknaden och konservatismen som förespråkare av familjen och det lokala samhällets sociala ansvar.<sup>15</sup> Incitamenten varierar från ekonomiska och politiska, till idéer om behov av förnyelse i värden och behov om att stärka sociala nätverk för att motverka desintegration i samhället till ett samhälle i fritt fall där självhjälp är den enda hjälpen. Oavsett anledning eller incitament finns det behov av nya lösningar och nya aktörer för att möta denna *nya* sociala policyagenda där hälsa och social integration står högt i kurs. Det är på sin plats att påpeka att den så kallade nya sociala policyagendan inte är anledningen till Corporate Social Responsibility, men att den med all sannolikhet möjliggjort den explosionsartade utveckling inom detta område som vi har bevittnat under senare åren.

Med inneboende värden om rörelse och välbefinnande, gemenskap, laganda, fairplay och integration mellan ungdomar med olika social och etnisk bakgrund framstår föreningslivet enligt nordisk modell och mer specifikt idrottsrörelsen som en stark aktör och naturlig partner, oavsett om vi talar om statliga/regionala/kommunal institu-

tioner eller den privata sektorn.<sup>16</sup> Med fokus på dessa positiva värden är steget inte långt till att tala om samhällsnytta och *Corporate Social Responsibility*.

Samtidigt med nämnda policyförändringar och status och kommunernas ökade beroende av det civila samhället, där just idrottsrörelsen utgör den klart största aktören<sup>17</sup>, kan man skönja ett ökat tryck på idrottsrörelsen att leva upp till de tidigare nämnda positiva värden.<sup>18</sup> Samma tendens kan också utläsas genom de två statliga *one-off* anslag till idrottsrörelsen som utmynnat i Handslaget och Idrottslyftet,<sup>19</sup> där man i själva verket ber idrottsrörelsen att utföra det man redan förutsätter att idrottsrörelsen gör, vilket också åtminstone delvis ligger till grund för det statliga stöd som den redan tilldelas. Liknande tendenser kan vi se i vårt grannland Danmark med exempel såsom Get2sport<sup>20</sup> och Sport for All.<sup>21</sup> Denna trend kan ses som ett implicit krav på idrottsrörelsen att leverera mot den nya sociala policyagendan med social integration och folkhälsa i topp. Ett potentiellt svar på detta *nya* krav är att utveckla en CSR-strategi som just lyfter fram det sociala ansvaret som en central del av organisationens kärnverksamhet.<sup>22</sup>

#### Strategiskt CSR-arbete

För att företaget, förbundet eller föreningen eller klubben skall lyckas tränga

igenom det allmänna mediebruset<sup>23</sup> och skapa uppmärksamhet krävs en ökande grad av kreativitet och nytänkande ur ett marknadsföringsperspektiv. Traditionell marknadsföring i form av annonser i tidningar och utomhus, TV-reklam och sponsring i exponeringssyfte har mist sin genomslagskraft och marknadsförare söker nya kreativa lösningar för att kommunicera och bygga relationer med den för företaget aktuella målgruppen. Det räcker dock inte längre att vara först och bäst i förhållande till marknaden, man måste också vara först och bäst i förhållande till en *icke-marknad*.<sup>24</sup>

Denna icke-marknad beskrivs av Baron som den normativa komponenten av sociala kontrakt mellan affärsverksamheter och samhälle.<sup>25</sup> Icke-marknaden är arenan för politiker, men också indirekta intressenter, där de första kan (tvingas) agera och reglera baserat på påtryckningar av de andra. Det komplexa förhållande mellan staten och idrotten som beskrivs i *Föreningsfostran och tävlingsfostran* är ett tydligt exempel på den normativa komponenten av det sociala kontraktet mellan affärsverksamheter/organisationer och samhälle.<sup>26</sup> Inspirerade av Granovetter's teori om *weak ties* skulle vi också kunna uttrycka detta förhållande i termer av starka och svaga intressenter, där staten representerar de starka och den allmänna medborgaren de svaga.<sup>27</sup> Medan de starka intressenterna i teorin har direkt maktin-



flyttande är det de svaga intressenterna som har sista och det tyngsta ordet.

I kontexten av förhållandet mellan stat/samhälle och idrotten och ett ökat tryck på idrotten att leva upp till och leverera enligt den nya policy agendan kan resultatet av CSR vara ett effektivt alternativ till traditionell marknadsföring. Medvetna strategiska satsningar inom CSR-området ger sannolikt ökad PR och redaktionell text högre trovärdighet än kommersiell reklam, betald av avsändaren själv. "More than just doing the right thing, strategic CSR initiatives can be conceptualized as resources that are rare, valuable, and costly to imitate and that can provide a firm with first-mover advantages that translate to sustainable competitive gains".<sup>28</sup> Vidare så immuniserar sannolikt ett strategiskt CSR-perspektiv företaget, förbundet, föreningen eller klubben från potentiell kritik av varierande slag från olika intressenter, medan det samtidigt erbjuder en plattform från vilken man kan utnyttja investeringen i CSR för att utveckla distinkta färdigheter relaterade till CSR.<sup>29</sup>

Förutom att fungera som ett rent PR verktyg så kan CSR med andra ord ingå i en långsiktig strategi för att bygga ett socialt kapital i form av förtroende och relationer med målgruppen. Här fungerar *imagebuilding* som ett led i att bygga och stärka varumärken, det vill säga varumärkeskapital.<sup>30</sup> En jämförelse mellan hemsidorna för klubbarna som spelar i Herr och Dam Allsvenskan (maj 2009)<sup>31</sup> i fotboll ger en antydning om att klubbar med högre grad av professionalisering och kommersialisering också arbetar aktivare med socialt ansvarstagande, eller snarare arbetar mer med att *kommunicera* sitt sociala ansvarstagande.<sup>32</sup> Ett tydligt exempel på en fotbollsklubb som använder CSR för att bygga eller förbättra redan positiva relationer till sina intressenter (stakeholders) är LdB FC och deras projekt LdB for Life,<sup>33</sup> andra exempel är Malmö FF och deras Star for Life,<sup>34</sup> Hammarby IF:s samarbete med Unicef, eller IFK Göteborgs val att spela i blårosa dräkter i samband med Rosa bandet-kampanjen 2007.

Dessa exempel representerar inte endast olika CSR-initiativ, men också olika typer av samarbete. Vad detta visar på är att det inte är tillräckligt att analysera idrott och CSR utifrån teorier om samhällsnytta och socialt kapital *eller* teorier om marknadsföring och varumärkesbyggande. Idrottens engagemang i socialt ansvarstagande är

betydligt mer komplicerat och måste förstås utifrån vem som är initiativtagare till projektet och dess syfte. CSR kopplat till idrott kan med andra ord tjäna olika syften i olika sammanhang och låter sig därför inte förklaras som endast socialt ansvarstagande, samhällsnytta eller marknadsföring.

#### Fyra typer

Vi vill argumentera för att det går att urskilja fyra olika typer av CSR kopplat till idrotten. För det första, förbundet eller föreningen som genom att kommunicera samhällsnytta primärt söker socialt kapital och därigenom *goodwill* och legitimitet för sin allmänna och statligt finansierade idrottsverksamhet.<sup>35</sup> För det andra, klubben som använder CSR som ett led i att stärka sin egen image och varumärkesbyggande, såsom LdB FC. För det tredje, idrottsorganisationer som samarbetar med företag som i sin tur vill ta del av idrottens positiva värden, till exempel energibolaget EON:s samarbete med Gothia Cup.<sup>36</sup> För det fjärde non-profit organisationer som genom samarbete med idrotten vill nå ut till en bred allmänhet. Exempel på det senare är Svenska Kyrkans hjälporganisation Lutherhjälpens som samarbetar med svenska damlandslaget i fotboll.<sup>37</sup>

LdB FC är troligen det bästa europeiska exemplet på denna nya tidsanda. Medan LdB FC arbetar hårt med att marknadsföra sig själv med slogan *it's a women's world*, där spelarna skall representera en *ny* fotbollskvinnlighet – *modern, med attityd, internationell, mode- och ansvarsmedveten* – i rockvideos, reklam och CSR-arbete i Syd Afrika så stärker man samtidigt produkten LdB:s varumärkeskapital.<sup>38</sup> Resultatet blir en så kallad *win-win situation* där CSR-kapitalet genererar *goodwill* och socialt kapital för både klubb och företag som i sin tur kan omvandlas till ekonomiskt kapital. Vi kan välja att tyda professionella fotbollsklubbers CSR som antingen ett traditionellt marknadsföringsverktyg,<sup>39</sup> ett altruistiskt åtagande,<sup>40</sup> eller som en kombination av de två. Vad som i initieringsstadiet kan starta som en marknadsföringsansats kan gradvis leda till ett genuint altruistiskt åtagande, medan det som alltid primärt varit ett altruistiskt åtagande kan ge samma utdelning i form av publicitet som den aktiva marknadsföringsansatsen. För att bättre förstå denna nya trend behöver vi framförallt förstå de

olika strategier som ligger bakom de fenomen som vi benämner CSR. När är idrotten samarbetspartner till företag och organisationer i deras marknadsföring och när handlar det primärt om altruistiskt/filantropiskt arbete? När arbetar idrotten med CSR med ett altruistiskt syfte och när används CSR för att marknadsföra idrotten och dess verksamheter?

#### Slutkommentar

Vi har argumenterat för att den alltmer vanligt förekommande CSR-agendan och CSR-arbetet inte endast skall ses som en trend, utan också en för idrotten och dess samarbetspartners möjlig väg framåt tillsammans. Samtidigt som majoriteten av förbunden och idrottsklubbarna i hög grad är beroende av det finansiella stöd i form av 1,8 miljarder svenska kronor som årligen delas ut till idrottsrörelsen så blir det allt tydligare att staten vill att idrottsrörelsen skall leverera den *senaste* sociala policyagendan. Idén om Corporate Social Responsibility fyller här en funktion.

Vi har presenterat fyra idealtyper av idrottsligt CSR-engagemang. Oavsett om de representerar *av*, *med* och/eller *genom* initiativ kan de alla ses som en källa till *goodwill* och socialt kapitel.





tal bland och i förhållande till både *direkta/starka* och *indirekta/svaga* intressenter, det vill säga de delar av sociala nätverk, normer och tilltro som möjliggör bättre och effektivare samarbete mot gemensamma mål.<sup>41</sup> Detta oavsett om dessa mål är ekonomiskt altruistiska eller själviska. CSR är och kommer att bli en allt viktigare ingrediens i idrottens värld. Från att framförallt representerat en inkomstkälla i form av sponsorliknande initiativ från den privata sektorn, såsom E.ON:s samarbete med bland annat Gothia Cup, handlar det nu allt mer om CSR-arbete *av* och *med* idrotten. Idrotten tar med andra ord allt mer initiativet till CSR. Den ekonomiska kris som vi befinner oss i lär snarare underbygga än motverka denna trend.

## Referenser

- Kotler, P. and Lee, N. (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: Wiley, s. 3.
- Carroll, A. B. (1999) "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct"; *Business and Society*, 38, 268-295.
- Ness, E. (2005) "Corporate Social Responsibility", i C.S. Brown (ed.) *The Sustainable Enterprise – Profiting from Best Practice*. London: Kogan Page.
- Dahlsrud, A. (2008) "How CSR is Defined: an Analysis of 37 Definitions", *Wiley Inter-Science*
- Smith, A. (2002) [1759] *The Theory of Moral Sentiments*. (ed. K. Haakonssen). Cambridge: Cambridge University Press.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001) "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective"; *The Academy of Management Review*, 26 (1) 117-127.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press; Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits"; *The New York Times Magazine*, 13: 122-26.
- Davis, K. (1973) "The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities"; *Academy of Management Journal* 16(2): 312-22; Baron, D.P. (2001) "Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy"; *Journal of Economics & Management Strategy*, 10 (1): 7-45.
- Lantos, G.P. (2001) "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility"; *The Journal of Consumer Marketing*, 18 (7): 595-649.
- Baron, a. a.
- ibid.
- Rodin, D. (2005) "The Ownership Model of Business Ethics"; *Metaphilosophy*, 36: 163-81, s. 163.
- Persson, H.T.R. (2007) "Socialt ansvar och socialt kapital: Idrottens nya utmaningar"; *idrottsforum*, 071212. (090720): <http://www.idrottsforum.org/articles/persson/persson071212.html>
- Coleman, J.S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital"; *American Journal of Sociology Supplement*, 94: 95-120; Coleman, J. S. (1994[1990]). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Belknap Press; Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster; Putnam, R. D. (2007) "E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century, The 2006 Johan Skytte Prize Lecture"; *Scandinavian Political Studies*, 30 (2) 137-174; Bourdieu, P. (1980) « Le capital social: notes provisoires »; *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 2-3; Bourdieu, P. (1997) [1991] 'Idrottsutövning och idrottskonsumtion', i P. Bourdieu (red.) *Kultur och Kritik*, 189-211. Göteborg: Daidalos.
- Esping-Andersen, G., Gallie, D., Hemerijck, A. & John Myles, J. (2001) *A New Welfare Architecture for Europe? Report submitted to the Belgian Presidency of the European Union*, Bryssel. (09.06.10). [http://www.eurocentre.org/data/1182414898\\_63513.pdf](http://www.eurocentre.org/data/1182414898_63513.pdf).
- Vogel, J. & Amnå, E. (2003) "Svenskt föreningsliv på 90-talet - En översikt", i Vogel, Hjerm & Johansson, *Föreningslivet i Sverige – Välfärd, socialt kapital och demokratiskola*. Levnadsförhållanden, Rapport nr 98. Stockholm: SCB, Programmet för Social Välfärdsstatistik; Riksidrottsförbundet (2004) *Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt*. (Johan R Norberg) FoU-rapport 2004:6 (090620); [http://www.rf.se/ImageVault/Images/id\\_140/scope\\_128/ImageVaultHandler.aspx](http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_140/scope_128/ImageVaultHandler.aspx); Riksidrottsförbundet (2005). *Idrottens sociala betydelse - en statistisk undersökning hösten 2004*. FoU-rapport 2005:5 (090620); [http://www.rf.se/ImageVault/Images/id\\_147/scope\\_128/ImageVaultHandler.aspx](http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_147/scope_128/ImageVaultHandler.aspx).
- Vi väljer här att bortse från fack- och pensionärsorganisationer.
- SOU 2008:59. *Föreningsfostran och tävlingsfostran - En utvärdering av statens stöd till idrotten*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.
- Riksidrottsförbundet (2008) *Forskning om Handlagets genomförande och resultat: En utvärderande sammanställning*. (090620) .[http://www.rf.se/templates/Pages/InformationPage\\_847.aspx](http://www.rf.se/templates/Pages/InformationPage_847.aspx); Kulturdepartementet (2007). "1,2 miljarder kronor till svensk idrott", *Pressmeddelande* 16 maj 2007 (090608). <http://www.regeringen.se/sb/d/9074/a/82353>.
- Ett integrationsprojekt. Se, Persson, H.T.R. and C. Fusetti "Get to Sport or Ghetto Sport – Sport Integration Projects in France and Denmark" (Under granskning, *International Journal of Sport Policy*, 2008).
- Ett projekt med fokus på ekonomiskt stöd till barn från ekonomiskt svaga familjeförhållande. Det skall följaktligen inte förväxlas med den generella och internationella policyn med samma namn. Se Persson & Fusetti, a. a.
- Persson, H.T.R. (2008) "Social Capital and Social Responsibility in Denmark: More than Gaining Public Trust"; *International Review for the Sociology of Sport*; 43; 35-51.
- En beteckning som brukar användas för att beskriva den mängd information och reklambudskap som sköljer över en enskild individ i dennes normala vardag, vilket gör personen ifråga mindre intresserad och mot- taglig för budskapen ifråga.
- Tetrault Sirsely, C.-A. & Lamertz, K. (2007) "When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First-Mover Advantage?"; *Business Society*. 47: 343-369.
- Baron, a. a.
- SOU 2008:58, a. a.
- Granovetter, M.S. (1973) "The Strength of Weak Ties"; *American Journal of Sociology* 78: 1360-80.
- Tetrault Sirsely & Lamertz, a. a., s. 365.
- Munilla, Linda S. & Morgan P. Miles. (2005) "The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory"; *Business and Society Review* 4: 371-387.
- Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund University Press.
- Genomförd i ett ännu opublicerat paper med arbetsnamnet "Corporate Social Responsibility initiatives in Swedish Football - An overview and the case of LdB FC
- van den Ven, B. (2008) "An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility"; *Journal of Business Ethics*, 339-352.
- LdB for Life – är ett projekt i södra Afrika där fotboll och utbildning är medel för att stärka flickors identitet och bekämpa spridningen av HIV. Spelarna i LdB FC är mentorer för olika skolor i projektet.
- Star for Life är ett hiv- och aidsförebyggande projekt som arbetar med ungdomar mellan 13 och 19 år i Sydafrika och Namibia.
- Persson, a. a.
- E.ON. (2007) "Avspark för ansvar". *bransch.nytt*, Nr. 3. (090621): <http://www.eon.se/upload/eon-se-2-0/dokument/extranet/installator/branschnytt-2007-3.pdf>
- Svenska kyrkan. (2008) "Rättvist på Gothia Cup i sommar". *Vårt uppdrag*, Nr 2. (090621): <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=100243&cid=106238>
- LdB FC. (2008). *It's a women's world*. LdB FC Marketing AB. (090621): <http://www.itsawomensworld.se/home>
- Shilbury, D. Quick, S. & Westerbeek, H. (2003) *Strategic Sport Marketing 2<sup>nd</sup> edition*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.
- Idowu, S.O. & W.L. Filho, eds. (2009) *Global practices of corporate social responsibility*. New York: Springer.
- Putnam, R.D. (1995) "Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America"; *PS: Political Science and Politics* XXVIII: 664-83.