



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats
FEK 591
Januari 2007

– Kultursponsring –

Att skapa och utveckla relationer

Författare:
Elinor Forsberg
Filip Göransson
Louise Hagströmer

Handledare:
Gösta Wijk

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Kultursponsring – Att skapa och utveckla relationer

Seminariedatum: 18:e januari 2006

Ämne/kurs: Magisterseminarium i Marknadsföring, 10 poäng (15 ECTS)

Författare: Elinor Forsberg, Filip Göransson, Louise Hagströmer

Handledare: Gösta Wijk

Nyckelord: Kultursponsring, relationer, utbyte, motiv

Syftet: Att utifrån forskningsfrågan inspirera kulturinstitutioner och företag att tänka i nya banor kring skapandet och bibehållandet av relationer inom kultursponsring.

Metod: Vår undersökning bestod av en kvalitativ begränsad fallstudie av Kulturen i Lund som sponsortagande och av KappAhl som sponsorgivande, samt två mer kvantitativa enkätundersökningar. En enkätundersökning behandlade kulturinstitutioner som sponsortagare och en annan behandlade företag som sponsorer. Material från den kvalitativa undersökningen låg till grund för utformning av det kvantitativa angreppssättet.

Teoretisk referensram: Resonemang kring begreppen kultur och sponsring samt teorier gällande relationer, motiv, risker och lagar inom kultursponsring.

Empiri & Analys: Kvalitativa intervjuer med representanter från både kulturinstitutioner och företag. Enkätundersökningar av kulturinstitutioner och företag som ägnar sig åt kultursponsring.

Slutsatser: Det finns många olika motiv för företag att sponsra kultur men kulturinstitutioner har dåligt utvecklade erbjudandestrategier för att framhäva hur företag gagnas av samarbetet. Mellanhänder med nisch mot kultursponsring kan etableras för att marknadsföra kulturinstitutioner mot potentiella sponsorer. En ändrad lagstiftning tycks öka intresset för företag att sponsra kultur. För att maximera nyttan av sponsringssamarbetet krävs en utvecklad sponsringsrelation som är ömsesidigt värdeskapande och där parterna uppfyller alla nivåer av kunskapsutbyte. Relationerna inom kultursponsring påverkas mer av kulturinstitutioners storlek än av företags.

Abstract

- Title:** Cultural sponsorship –To create and develop relationships
- Seminar Date:** 18th of January 2007
- Course:** Master Thesis in Marketing, 10 credits (15 ECTS)
- Authors:** Elinor Forsberg, Filip Göransson, Louise Hagströmer
- Advisor:** Gösta Wijk
- Key Words:** Cultural sponsorship, relationships, exchange, motives
- Purpose:** To inspire culture institutions and companies to extend in new ways of thinking around the creation and preservation of relationships within cultural sponsorships
- Methodology:** The thesis consisted of two limited qualitative case studies of “Kulturen” in Lund which is a sponsored institution and of KappAhl, a sponsor company, followed by two qualitatively questionnaires. One questionnaire considered culture institutions as sponsored institutions and the other considered companies as sponsors. The quantitative method was based on the material from the two qualitative case studies.
- Theoretical framework:** Discussion around the perception of culture and sponsorship followed by theories related to relations, motives, risks and laws within cultural sponsorship
- Empirical Findings & Analysis:** Qualitative interviews with representatives from culture institutions and companies. Questionnaires of culture institutions and companies that devote themselves to cultural sponsorship.
- Conclusions:** There are many different motives for companies to sponsor culture, but many culture institutions have underdeveloped strategies to offer companies a valuable exchange. Therefore it is difficult to show the payoff of such cooperation. Agents aimed at cultural sponsorship could be established to promote culture institutions towards potential sponsors. A changed legislation seems to increase the interest of companies to sponsor culture. To maximise the value of sponsorship cooperation a well developed sponsorship relationship is needed which creates value for both the sponsor and the sponsored, where both parts fulfil all levels of knowledge exchange. The relationships between the two parts within cultural sponsorship are to a greater extent influenced by the size of the cultural institutions rather than the size of the companies.

Förord

Vi vill tacka Björn Magnusson, Claes Wahlöö, Christine Olsson, Andreas Broman, Patrik Liljegren, Ola Lilja Molen samt Anita Nilsson, för att de varit tillmötesgående och under givande intervjuer bidragit med olika synvinklar kring kultursponsring. Vi vill också rikta ett stort tack till alla de respondenter som gjorde enkätundersökningen möjlig trots den hektiska tiden i slutet av året. Slutligen ett varmt tack till vår handledare Gösta Wijk för den hjälp och de intressanta infallsvinklarna som han har bistått med.

Elinor Forsberg
Filip Göransson
Louise Hagströmer

Innehållsförteckning

1	– INLEDNING –	8
1.1	Bakgrund	8
1.1.1	Att navigera genom det ökade mediebruset	8
1.1.2	Sponsringens unika möjligheter	9
1.1.3	Kulturen är förbisedd	10
1.2	Problemdiskussion	12
1.2.1	Tidigare forskning	12
1.2.2	Forskningsfrågor	12
1.2.3	Syfte	13
1.2.4	Avgränsning	13
2	– METOD –	14
2.1	Ett dynamiskt samspel mellan de olika områdena	14
2.2	Att förena två metoder –ett flerstrategiskt angreppssätt	14
2.3	Att urskilja och benämna material	16
2.4	Valet av respondenter	17
2.5	Intervjuernas upplägg och genomförande	18
2.6	Enkätundersökning –en metod med faror och fällor	19
2.7	Självkritisk granskning	20
3	– TEORETISK REFERENSRAM –	21
3.1	De elementära begreppen	21
3.1.1	Kultur eller inte	21
3.1.2	Innebörden av sponsring	22
3.2	Sponsringsrelationer mellan kulturinstitutioner och företag	24
3.2.1	Relation eller transaktion	24
3.2.2	Vidare utveckling av relationsperspektivet och relationsmarknadsföring	25
3.2.3	Bindningar –en del av relationen	26
3.2.4	Vad parterna får ut av relationen	27
3.3	Företagens motiv till kultursponsring	28
3.3.1	Alla vill vara en Good Guy	28
3.3.2	Betydelsen av den individuella och organisatoriska identiteten	29
3.3.3	Den interna marknadsföringens betydelse	30
3.3.4	Place branding – en positiv snöbollseffekt	30
3.4	Kulturinstitutionernas motiv till sponsring	31
3.5	Kultursponsringens baksida	32
3.5.1	Allmänna risker	32
3.5.2	Att lämna det kulturella innehållet ifred	33
3.6	Lagarna kring kultursponsring	33

3.6.1	Problem med den befintliga lagstiftningen.....	35
3.6.2	Det blåser nya vindar –aktuella lagförslag gällande kultursponsrig	35
4	– EMPIRI & ANALYS –	38
4.1	Relationens struktur och tillkomst.....	38
4.1.1	Skapandet av en sponsringsrelation.....	38
4.1.2	Marknadsföring genom mellanhänder.....	39
4.1.3	Att utveckla trygghet i sponsringsrelationen.....	40
4.2	Utbytet mellan kulturinstitutioner och företag.....	41
4.2.1	Utbytets olika nivåer	41
4.2.2	Storleken har viss betydelse.....	43
4.2.3	Mätning –viktigt men problematiskt	44
4.3	Företagens motiv till sponsring utöver det faktiska utbytet.....	45
4.3.1	Image och varumärke	45
4.3.2	Internmarknadsföring –både en konsekvens och en förutsättning	46
4.3.3	Kulturinstitutionernas kännedom om företagens motiv	47
4.4	Att respektera den kulturella integriteten	49
4.5	Lagstiftningens verkliga inverkan på kultursponsringen.....	50
4.5.1	Den nuvarande lagstiftningen.....	50
4.5.2	Det nya lagförslaget.....	51
5	– SLUTSATSER –	53
5.1	Hypoteser gällande sponsringsrelationen.....	53
5.1.1	Vad en utvecklad sponsringsrelation innebär	53
5.1.2	Vad en utvecklad erbjudandestrategi innebär	54
5.1.3	En matris om erbjudandestrategier och sponsringsrelationer.....	55
5.1.4	Hur sponsringsrelationen och erbjudandestrategin kan optimeras med hjälp av mellanhänder.....	57
5.1.5	Sponsringens inverkan på den kulturella integriteten.....	58
5.2	Hypoteser kring motiven till kultursponsring.....	58
5.2.1	Varumärke, image och intresse är viktigt för företagen.....	58
5.2.2	Place branding och kultursponsring går hand i hand.....	58
5.2.3	Företagens intresse för kultursponsring kommer att öka om lagstiftningen ändras	59
5.2.4	Finansiella medel är inte kulturinstitutionernas enda motiv till kultursponsring.....	59
5.3	Sponsringsrelationer påverkas i större utsträckning av storleken på kulturinstitutioner än storleken på företag	60
5.3.1	Företagens storlek tycks inte påverka nivån av utbytet.....	60
5.3.2	Kulturinstitutionernas storlek tycks påverka nivån av utbytet.....	60
5.3.3	Erbjudandestrategier och sponsringsrelationer har ett samband med kulturinstitutionernas storlek...61	61
5.4	Ett idealiskt scenario.....	62
5.5	Förslag till vidare forskning.....	64
	KÄLLFÖRTECKNING.....	66
	BILAGA 1	70
	BILAGA 2	73

BILAGA 3	75
BILAGA 4	77
BILAGA 5	78
BILAGA 6	81

Figurförteckning

Figur 2.1 Morgans klassifikation av en flerfaldig forskningsstrategi	15
Figur 5.1 Matris angående sponsringsrelationen.....	55
Figur 5.2 Hur utbytesnivån varierar med storleken på företag	60
Figur 5.3 Hur utbytesnivån varierar med storleken på kulturinstitutioner	61

– INLEDNING –

1.1 Bakgrund

”När Staffan Götestam 1988 tog sig orådet och peka på kultursponsringens positiva sidor fick han omgående, i Aftonbladet, tillsägelse att ”ta sig i häcken”, av skådespelaren Sven Wollter, som i samma artikel kallade Götestam för ”din lille skit”¹.

Sedan detta drastiska uttalande av Sven Wollter har kultursponsring utvecklats till en mer accepterad finansieringskälla för kulturinstitutioner. Det har skapats en förståelse för att sponsring av kultur är ett nödvändigt inslag för kulturens överlevnad. Däremot finns det fortfarande många oklarheter kring hur kultursponsring ska hanteras samt hur den gynnar företagen med tanke på att exponeringen ofta är avsevärt mycket mindre än vid många andra sponsringsarrangemang.

1.1.1 Att navigera genom det ökade mediebruset

I dagens kunskapssamhälle² översköljs vi av information och våra sinnen får så många intryck att man ofta försöker sortera bort stora delar av det enorma informationsflödet. Varje dag sorterar vi intryck från omvärlden och tar till oss den information som känns mest meningsfull. Det talas ofta om att vi ständigt är omgivna av ett så kallat mediebrus i form av intryck av alla tänkbara och otänkbara slag.

Det ökade mediebruset har gjort att det blivit allt svårare för avsändaren av informationen att nå fram till mottagaren med sitt budskap på ett effektivt sätt. Avsändaren har i takt med den ökade informationsmängden som omger oss tvingats att skrika allt högre för att höras och det har därför blivit aktuellt att leta efter nya sätt att nå fram till mottagaren. Att ständigt hitta nya sätt att penetrera det ökade mediebruset är en av de viktigaste utmaningarna för marknadsförare inom alla områden. Man har sett tendenser på att traditionella marknadsföringskanaler som television och radio inte har

¹ Clark, Jimmy, *Sponsring i mästarklass* (1995), s. 5

² Schön, Lennart, *En modern svensk ekonomisk historia, Tillväxt och omvandling under två sekel*. (2000), s. 461

samma genomslagskraft som de tidigare haft. Parallellt med utvecklingen av nya marknadsföringssätt för att nå ut till mottagaren är det emellertid viktigt att inte glömma att vårda de traditionella marknadsföringsmetoder som faktiskt visar sig överleva den stora informationsmängden i det nya kunskapssamhället.

1.1.2 Sponsringens unika möjligheter

Med begreppet sponsring avser vi, vilket kommer att utvecklas inom den teoretiska referensramen, ett samarbete på affärsmässiga grunder till ömsesidig nytta för två eller flera parter där den sponsrade erhåller exponering och eventuellt andra förmåner i utbyte mot kontanta medel, kunskap eller tjänster från det sponsrande företaget.

Många hävdar att sponsring är en av de få traditionella marknadsföringsmetoder som kommer att överleva det ökade mediebruset. Ola Lilja Molén, Marknadschef för Sony Ericsson i Norden och Baltikum³, framhäver åtskilliga attribut som gör sponsringen till en marknadsföringsmetod med unika möjligheter. Konsumenter som exponeras för varumärken i samband med sponsring gör det ofta under evenemang som de har valt att besöka av eget intresse. Varumärken som syns i samband med sponsring har då från början den fördelen, att konsumenten vet att evenemanget skulle vara svårare att genomföra utan stöd från exponerade varumärken. Detta medför en initial positiv inställning från konsumenten till varumärket. Denna inställning förstärks av att exponeringen sker i ett sammanhang som konsumenten är intresserad av och under omständigheter där konsumenten ofta är vid glatt humör, avkopplad och mottaglig för budskap. Om produkten eller varumärkets egenskaper dessutom kan associeras eller på något vis anknytas till evenemanget, förstärks dessa av konsumentens intresse. Avslutningsvis innebär sponsring en god träffsäkerhet av målgrupper då varumärkena ofta har ett samband med evenemanget som attraherar särskilda segment.

Utöver sponsringens möjligheter att tränga igenom mediebruset menar Lilja Molén⁴ att detta marknadsföringssätt även innebär andra unika möjligheter för företag som väljer att sponsra. Sponsring gynnar den interna marknadsföringen i form av inbjudningar till olika arrangemang, utnyttjande av lokaler för konferenser samt många fler förmåner. Sponsring erbjuder även unika representationsmöjligheter för företag att bjuda in kunder och andra intressenter till exklusiva visningar, premiärer och idrottsevenemang.

³ Lilja Molen, Ola, marknadschef, Sony Ericsson. Telefonintervju, 2006-11-14

⁴ Ibid.

1.1.3 Kulturen är förbisedd

Med kultur avses i denna undersökning det sätt på vilket den sociala relationen i en grupp struktureras och formas, men även hur dessa former upplevs, tolkas och förstås. Med begreppet kultur menas här främst hur dessa former tar uttryck i estetiskt skapande som inte omfattas av den mer kommersiella populärkulturen.

Enligt en undersökning gjord av Temo tar kulturen endast emot sju procent av sponsringen i landet. Detta går att jämföra med idrotten som förfogar över 59 procent av landets sponsringsmedel. Sponsringen av välgörenhet och samhällsbyggande har växt till hela 23 procent vilket innebär en ökad konkurrens om sponsringsmedlen för kulturinstitutionerna.⁵ Många av Sveriges kulturinstitutioner har idag svårt att få ekonomin att gå runt, trots att det finns ett stort intresse, både bland näringslivet samt privatpersoner, för kultur av olika former. Det offentliga stödet räcker ofta till att finansiera de fasta kostnaderna, men det är svårt att finansiera de rörliga kostnader som uppkommer vid till exempel en speciell utställning eller uppsättning.⁶

Den årliga Sponsorbarometern visade 2004, för tredje året i rad, att svenska folket är mer intresserade av kultur än av idrott vilket skulle kunna tala för att kultursponsringen skulle ha större omfattning än idrottssponsringen, så är dock inte fallet. Peter Viklund, sponsoranalytiker på Temo⁷ stödjer samma resonemang efter han har analyserat hur det svenska sponsorstödet är fördelat. Viklund drar slutsatsen att det finns för få kulturprojekt som syns, samt att de traditionella kulturinstitutionerna har potential att dra till sig fler sponsorer än vad de i själva verket gör idag. Sponsringen av kultur har länge varit förbisedd av näringslivet. Oklarheterna kring vad företag egentligen får ut av att sponsra kultur har medfört att många företag hellre har sponsrat mer konkreta arrangemang som till exempel idrottsevenemang där exponeringen har varit omfattande och resultaten enklare att se. Dessa sponsringsarrangemang har också varit lättare att hantera skattetekniskt då motprestationerna har varit mer konkreta och lättare att få göra avdrag för. Dessutom har det tidigare funnits ett visst motstånd från kulturlivet att bli kommersialiserat och många sponsorförslag har mer eller mindre setts som en inskränkning av den konstnärliga integriteten.⁸

⁵ Eriksson, Thord, "Kulturens del av kakan minskar" (2005)

⁶ Magnusson, Magnus, Alba.nu/tidning för kultur, vetenskap och samhälle, (1997)

⁷ Eriksson, Thord, "Kulturens del av kakan minskar" (2005)

⁸ Ibid.

Ytterligare ett hinder för företag att sponsra kultur har varit den komplicerade lagstiftning som reglerat i vilken mån kultursponsring har varit en avdragsgill utgift. Oklarheterna kring detta börjar emellertid klargöras i samband med regeringsskiftet hösten 2006 då Alliansen deklarerade en mer positiv inställning till att göra det enklare för företag att sponsra kultur. Alliansen hävdar vidare att ett av de viktigaste målen på kulturområdet är att öka samarbetet mellan kultur och näringsliv och att vidareutveckla den kulturella sponsringen.⁹ Enligt den svenska handelskammarens förslag 2006 ska även omätbara motprestationer som till exempel att ett företags image eller varumärke stärks, kunnas göra avdragsgilla¹⁰. Då kultursponsring ofta innefattas av abstrakta prestationer som är svåra att mäta, kommer detta lagförslag möjligen innebära att fler företag knackar på dörren till landets kulturinstitutioner. De begränsade exponeringsmöjligheterna inom kultursponsring medför att dessa abstrakta prestationer blir en nödvändig del av utbytet mellan parterna. Sponsringsrelationer inom kultur kräver således utbyte på en högre nivå för att kompensera den begränsade exponeringen. Denna högre nivå av utbyte kan innebära såväl utbyten av kompetens som tjänster och resurser. Dessa mer svårdefinierade prestationer kräver emellertid mer utvecklade relationer för att kunna hanteras. Mikael Strandäng, VD för föreningen Kultur och Näringsliv gjorde följande uttalande år 2005:

”Näringslivet är konservativt. Det är enkelt att förstå idrottssponsring. Det är mer som att göra reklam, man får ut sitt varumärke. Men kultursponsring är mer ett sätt att associeras med en verksamhet, att bygga relationer. Det är mer komplicerat.”¹¹

Mot bakgrund av detta förstår vi att kultursponsring handlar om relationer i större utsträckning än sponsring av idrott och annan mer traditionell sponsring. Därför har vi valt att undersöka sponsring av kultur med fokus på de relationer som uppstår i ett sådant sponsorförhållande. För att få en större bredd i undersökningen har vi valt att undersöka både stora och små kulturinstitutioner.

⁹ Brandel, Tobias, ”Politiker kräver ökad sponsring” (2006)

¹⁰ El Rafie, Yasmine, ”Nytt förslag om sponsring” (2006)

¹¹ Dixelius, Kalle, ”Kultursponsring – Vad händer ?” (2005)

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Tidigare forskning

Fokus på relationer inom sponsringssamarbetet är mycket begränsat i tidigare litteratur. Däremot finns otaliga böcker som behandlar ämnet sponsring. Clark gör ett flertal fallstudier av olika lyckade sponsorförhållanden. Forskningen beskriver vilka mål företagen hade med sin sponsring och till vilken grad dessa blev uppfyllda. Clark ger en bred presentation av sponsring där fokus ligger på vad parterna bör tänka på vid ingående av avtal.¹² Mycket av litteraturen på området är av denna mer allmänna karaktär, bland annat Lidström¹³ och Hagstedts forskning¹⁴. Vad gäller sponsring och lagar har en del forskning genomförts. Framst av Robert Pålsson¹⁵ och av Gunnar Rabe¹⁶. Forskningen i dessa publikationer har emellertid en mer begränsad aktualitet idag då det under 2006 har förekommit en ivrig debatt om nya lagförslag kring sponsring. Det finns i dagsläget ingen forskning kring dessa nya lagförslag på akademisk nivå, däremot behandlar ett antal artiklar i facklitterära tidningar, samt dagstidningar, ämnet. Mycket litteratur som inbegriper begreppet sponsring tangerar även området kultursponsring. Det finns emellertid begränsad forskning som ägnar sig uteslutande åt detta område. Peterson har avhandlat området och har ett kritiskt förhållningssätt till kultursponsring. Han fördömer kommersialiserandet av kulturen och behandlar främst den inskränkning av integriteten sponsring skulle innebära.¹⁷

Det finns även en del uppsatser som inbegriper ämnet kultursponsring, med många olika intressanta infallsvinklar. Däremot har vi inte funnit någon som har penetrerat den relation kultursponsring kräver för att parterna ska kunna få ut bästa möjliga nytta av ett sponsorförhållande. Det finns inte heller någon studie som kartlägger eventuella skillnader i sponsringsrelationer mellan stora och små kulturinstitutioner. Här finns det vita fältet.

1.2.2 Forskningsfrågor

Enligt resonemang ovan finns det ett intresse i att kartlägga relationen mellan kulturinstitutioner och deras sponsorer. Inom denna relation finns ett antal områden som är intressanta att belysa. Hur skapas denna sponsringsrelation? Hur attraherar

¹² Clark, Jimmy, *Sponsring i mästarclass* (1995)

¹³ Lidström, Bengt, *Det svenska näringslivet och kultursponsring* (1995)

¹⁴ Hagstedt, Per, *Sponsring – mer än marknadsföring* (1987)

¹⁵ Pålsson, Robert, *Sponsring – avdragsrätt vid inkomstskattelagen* (2000)

¹⁶ Rabe, Gunnar, *Skattelagstiftning – lagar och andra författningar som det lyder den 1 januari 2005* (2005)

¹⁷ Peterson, Lars, *Det kulturella kapitalet – kritik av kultursponsringen* (1988)

kulturinstitutionerna potentiella sponsorer? Vilka är företagens motiv till kultursponsring? Hur påverkas dessa motiv av den rådande lagstiftningen? Vad får parterna ut av relationen? Vad har parternas storlek för inverkan på sponsringsrelationen? Hur skulle en optimal relation kunna se ut? Dessa områden kan på ett mer övergripande plan besvaras med följande forskningsfråga:

Hur skapas och utvecklas en relation inom kultursponsring, hur kan dessa processer förbättras och hur påverkas de av sponsringsparternas storlek samt det nya lagförslaget?

1.2.3 Syfte

Att utifrån forskningsfrågan inspirera kulturinstitutioner och företag att tänka i nya banor kring skapandet och bibehållandet av relationer inom kultursponsring.

1.2.4 Avgränsning

Då vi kartlägger en relation finns det anledning att se undersökningen utifrån kulturinstitutionerna och utifrån sponsorernas perspektiv. Avsikten är att få en förståelse för hur kulturinstitutioner och företag tänker kring sponsring och se om deras resonemang överensstämmer. Eftersom vår undersökning främst avser relationer mellan dessa sponsringsparter har inte relationer till vidare målgrupper för företag och kulturinstitutioner behandlats i någon större utsträckning. Undersökningen omfattar inte populärkultur, då den är mer kommersiell och således innefattas av sponsringsrelationer av annorlunda karaktär. Vi valde att begränsa vår kartläggning till Sverige och till de lagar och regler som gäller här.

2.1 Ett dynamiskt samspel mellan de olika områdena

Vi valde att först sätta oss in i den litteratur som finns inom ämnesområdet kultursponsring för att få en grundförståelse för ämnet innan den empiriska undersökningen kommer till stånd. I litteraturen återfanns hypoteser, teorier och invarianser som kunde användas som grund vid utformning av den empiriska undersökningen. Med hjälp av empirin kunde även hypoteser och teoretiska resonemang verifieras, förkastas eller diskuteras. Utifrån den insamlade empirin kunde vi sedan göra ytterligare teoretiska urval som i sin tur skapade ett behov av ytterligare empiri. Detta sätt att gå fram och tillbaka mellan teori och empiri är väl förenligt med grundad teori och kallas iterativt¹⁸ eller upprepande. Insamlandet av empiri blir med denna metod en kontinuerlig process, där insamling och analys av data sker parallellt och i växelverkan med varandra. Den iterativa processen i vårt arbete omfattades emellertid av ytterligare en dimension. Insamlandet och samspelet mellan empiri och teori användes även till att formulera en mer specifik forskningsfråga¹⁹. Utifrån denna hämtades sedan adekvata teorier som krävde ny insamling av empiri etcetera. Enligt detta resonemang inhämtades information löpande under arbetets gång tills cirkeln var sluten, det vill säga då vi fått fram den mest intressanta forskningsfrågan och analyserat denna med hjälp av den lämpligaste teorin och den mest relevanta empirin.

2.2 Att förena två metoder –ett flerstrategiskt angreppssätt

Vår undersökning bestod av en kvalitativ begränsad fallstudie av Kulturen i Lund som sponsortagande och av KappAhl som sponsorgivande, samt två mer kvantitativa enkätundersökningar. En enkätundersökning behandlade kulturinstitutioner som

¹⁸ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 449

¹⁹ *Ibid*, s. 300

sponsortagare och en annan behandlade företag som sponsorer²⁰. Data från den kvalitativa undersökningen låg till grund för utformning av det kvantitativa angreppssättet. De öppna strukturerade intervjuerna gav oss stöd²¹ och uppfattning om intressanta ämnesområden och surveyfrågor²² kring kultursponsring, vilka sedan togs i beaktning vid utformandet av den kvantitativa enkätundersökningen. De kvalitativa intervjuerna bidrog även med hypoteser och idéer som sedan prövades genom den kvantitativa enkätundersökningen. Det bör understrykas att det främsta syftet med den begränsade fallstudien av Kulturen i Lund och KappAhl var just att samla in empiri för utformandet av den fortsatta undersökningen. Den tredje anledningen till att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod utgjordes av förmågan att i större utsträckning generalisera resultaten. Djupintervjuerna och fallstudien av Kulturen i Lund och KappAhl gav oss stor insikt i området, men tillät oss inte hitta några mönster i kulturinstitutioner och företags sponsringsrelationer. Genom att behandla det kvalitativa materialet och använda essensen av detta som grund för den kvantitativa studien fick undersökningen en större bredd och generaliserbarhet än enbart en kvalitativ studie hade gett. Detta tillvägagångssätt kan liknas vid triangulering, vilket innebär att man använder att kvantitativt synsätt för att bekräfta ett kvalitativt resultat eller vice versa²³. På så vis kunde vi mäta begrepp på två olika sätt och därmed öka tilltron till resultaten. Med denna flerfaldiga forskningsstrategi fick de båda forskningsmetoderna varierande prioritet i undersökningens olika sekvenser.

		Prioritet	
		Kvantitativ	Kvalitativ
Sekvens	Inledande		X
	Uppföljande	X	

Figur 2.1 Morgans klassifikation av en flerfaldig forskningsstrategi, källa: Bryman et al (2005), s. 503

²⁰ Se bilaga 5 & 6

²¹ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 503

²² Ibid.

²³ Ibid.

Det är emellertid också viktigt att beakta de utmaningar en flerstrategisk forskningsmetod innebär. Vissa forskare inom fältet hävdar att de två olika strategierna inte enbart innebär olika sätt att insamla data, utan ger olika kunskapsteoretiska ståndpunkter om hur den sociala verkligheten ska studeras, vilka inte går att förena²⁴. Andra forskare menar emellertid att de båda strategierna kan betraktas som autonoma och därmed kan användas för att komplettera varandra. I vårt fall skulle en kvalitativ studie av ett större antal institutioner falla utanför ramen för de resurser som står till förfogande av denna uppsats. Därför är det motiverat att komplettera den kvalitativa undersökningen med en mindre tidskrävande och kostsam kvantitativ studie. Syftet med uppsatsen är delvis att hitta mönster i relationen mellan kulturinstitutioner och näringslivet inom sponsring. Endast fallstudier av Kulturen i Lund och KappAhl hade inte inneburit något nytt kunskapsbidrag, utan en begränsad redogörelse för två specifika parter av många i branschen.

2.3 Att urskilja och benämna material

En av utmaningarna under arbetets gång var att kategorisera och benämna insamlat material. Vi valde att presentera all sekundärdata under rubriken teoretisk referensram. Då den insamlade sekundärdatan skiljer sig väsentligt åt vad gäller abstraktionsnivå, generaliserbarhet samt i vilken utsträckning satserna är relaterade till varandra finns det anledning att kategorisera den teoretiska referensramen i olika delar. Inom den teoretiska referensramen har vi initialt redogjort för de viktigaste begreppen inom området för att ge läsaren en ökad förståelse för ämnesområdet. Med begrepp förstås här etiketter som sätts på konkreta och urskiljbara företeelser vilka utgör teorins byggstenar²⁵. Därefter introducerades det material som är av mer teoretisk karaktär som kan beskrivas som ”en samling eller system av satser (utsagor, propositioner) som är logiskt relaterade till varandra på något sätt och som är av generell karaktär”²⁶. Denna del av sekundärdata innehåller alltså flera begrepp som är relaterade till varandra och är av mer generell karaktär samt har en högre abstraktionsnivå. Avslutningsvis redogörs för det material som utgörs av mindre teoretiska resonemang. Detta

²⁴ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 502

²⁵ Ibid, s. 451

²⁶ Wijk, Gösta, *Arbetsprocessen vid större empiriska systematiska utredningar som t ex vetenskapliga undersökningar* (2004)

är således mer empiriska invarianser²⁷ som har ett snävare tillämpningsområde och en lägre abstraktionsnivå.

2.4 Valet av respondenter

Från början hade vi intentionen att göra en mer generell kvantitativ undersökning av sponsringsförhållandena utifrån den kvalitativa undersökningen. Trots upprepade påminnelser och ett klart bifogat syfte med vår undersökning och hur den kan komma båda parterna till nytta, blev det ett relativt stort bortfall. För kulturinstitutionerna var bortfallet 60 procent av 20 tillfrågade och för företagen 65 procent av 20 tillfrågade. Att det blev ett något mindre bortfall för kulturinstitutionerna kan tolkas som att dessa är mer angelägna om hur ett sponsringsamarbete kan utvecklas och har därför ett starkare incitament att bidra till undersökningen. Bortfallet resulterade i ett urval som inte var representativt för kulturinstitutioner och sponsrande företag i stort. Följden blev ett allt för begränsat material för att utifrån en omfattande kvantitativ studie kunna dra några generella slutsatser om sponsringsrelationernas karaktär. Däremot var kvantiteten tillräcklig för att kunna urskilja vissa mönster i beteendet kring kultursponsring. Dessa mönster åskådliggjordes med hjälp av en sammanställning enligt bilaga 4. Utifrån dessa mönster kunde sedan områden lyftas fram som därefter analyserades i förhållande till den teoretiska referensramen.

Vid en första anblick fanns det anledning att fokusera på endast de utvalda kulturinstitutionernas sponsorer för att kartlägga den ömsesidiga relationen dem emellan. Dessa sponsorer varierar emellertid mycket under årens lopp och det var svårt att få kontakt med alla aktuella sponsorer till de undersökta kulturinstitutionerna. Att inte undersöka organisationer inom en och samma sponsringsrelation begränsar till viss del den externa validiteten i vår undersökning då de undersökta parterna inte verkar inom samma ramar och förutsättningar. En undersökning av hur kulturinstitutioner och företag resonerar överlag kring sponsringsrelationer utgör emellertid tillräckligt material för att analysera hur de olika parternas reflektioner kring ämnet förhåller sig till varandra. Urvalet utgjordes av slumpmässiga stickprov av kulturinstitutioner. Först koncentrerade vi oss till Lunds närområde, men då vi märkte att bortfallet var stort tog vi även kontakt med andra

²⁷ Wijk, Gösta, *Arbetsprocessen vid större empiriska systematiska utredningar som t ex vetenskapliga undersökningar* (2004)

institutioner runt om i landet. Studien har ingen geografisk variabel. Den enda geografiska variationen skulle vara de olika kommunala bidragen till kulturinstitutionerna. Dessa skiljer sig emellertid så marginellt att det inte har någon inverkan på vår undersökning. Vad gäller företagen var inte urvalet slumpmässigt i samma utsträckning. För att hitta kultursponsrande företag började vi med undersökning av kulturinstitutioner. Genom kontakt med dessa kunde vi sedan få underlag för vilka företag som ägnade sig åt kultursponsring. Dessa företag söktes upp i första hand. Då detta underlag var begränsat ringde vi även upp företag som enligt Föreningen Kultur och Näringslivs hemsida ägnade sig åt kultursponsring, samt utnyttjade vårt personliga kontaktnät. I syfte att kartlägga relationen mellan kulturinstitutioner och sponsorer var det intressant att undersöka båda parternas version av sponsringsrelationen, vilket även motiverar undersökningen av faktiska föregångna sponsringsförhållanden. Dessutom ämnade vi utröna om det finns någon skillnad på stora och små organisationer vad gäller sponsringsrelationer, varför vi såg till att få med både stora och små organisationer i vårt urval. Storleken på en organisation bestäms främst genom omsättning och antal anställda. Vi valde att avgöra storleken på organisationer utifrån omsättningen, främst för att den variabeln visade sig vara enklare att skaffa då den finns i årsredovisningar, men också för att omsättningen säger lite grann om organisationens potential att tillstå med sponsormedel. Slutligen undersökte vi sju kulturinstitutioner och åtta sponsorföretag.

2.5 Intervjuernas upplägg och genomförande

För den mer kvalitativa studien av Kulturen i Lund som sedan låg till grund för den fortsatta undersökningen intervjuades Björn Magnusson som är biträdande chef och stadsantikvarie på Kulturen i Lund och Claes Wahlöö som är före detta stadsantikvarie på Kulturen i Lund. Vi har också varit i kontakt med KappAhl som var inblandade i ett sponsringsavtal med Kulturen i Lund 2005. Vid KappAhl intervjuades Christine Olsson, som är butikschef och sponsringsansvarig i Lund. Vi utförde även fyra telefonintervjuer, varav en med Andreas Broman som för tillfället är kundmarknadschef på Spendrups. Broman har tillsammans med Patrik Liljegren planer på att starta en reklambyrå med nisch mot kultursponsring. Det finns därför anledning att vara medveten om att de tankar kring denna idé som de delgav oss kan vara färgade av en stark tilltro till denna form av mellanhänder. Patrik Liljegren är verksamhetschef på Riksteatern och han har följt debatten kring kultursponsring noga. Respondenterna var intressanta att intervjuas då de representerar de två olika parterna från

sponsringsrelationen; näringslivet och kulturinstitutionerna. Under arbetet med planering av reklambyrå var Broman och Liljegren även väl insatta i problematiken kring kultursponsring, främst vad gäller erbjudandestrategier från kulturinstitutionerna. Den tredje telefonintervjun genomfördes med Ola Lilja Molén som tidigare nämnt är marknadschef för Sony Ericsson i Norden och Baltikum. Lilja Molén valdes då han har god insikt i sponsring som marknadsföringsverktyg i allmänhet och mycket erfarenhet kring Sony Ericssons många och omfattande sponsringsrelationer. Den fjärde och sista telefonintervjun genomfördes med Anita Nilsson som är ekonom vid Lunds Universitet. I samtliga intervjuer användes en semistrukturerad intervjuform²⁸ vilket innebar att vi styrde intervjuerna till en viss del med olika teman inom vårt ämnesområde, samtidigt som respondenterna tilläts att prata fritt kring frågorna.

2.6 Enkätundersökning –en metod med faror och fällor

Utifrån den mer kvalitativa studien av Kulturen i Lund framställde vi och skickade ut en undersökningsenkät till andra kulturinstitutioner i Sverige för att kartlägga ett förhållande mellan kulturinstitutioner och dess sponsorer. För att få företagens åsikt och synsätt på deras sponsringsförhållande till kulturinstitutioner hade vi intervjun med Olsson på KappAhl som bakgrund till vår undersökningsenkät till företag. Enkäterna var utformade med både stängda och öppna frågor. Vi valde att inleda enkäterna med stängda frågor där respondenten kunde välja mellan fem svarsalternativ, och därefter följde de öppna frågorna. Detta för att vi ansåg att stängda frågor inte avskräcker respondenten lika mycket som öppna frågor gör och därmed minskas bortfallet. I övrigt är enkäterna utformade enligt vedertagna resonemang kring enkätutformning, främst enligt Bryman & Bell. Att vara noga med tydligheten och stringensen i enkäterna var mycket viktigt för oss då den ligger till grund för reliabiliteten i stor del av insamlandet av empirin. Materialet från enkäterna kodades sedan enligt en likertskala och organiserades i kluster för att kunna se mönster i materialet.

Enkätfrågorna skickades via e-post. Fördelarna med enkätfrågor via e-post är att man får snabb respons till låga kostnader. Det är dock större bortfall med enkätundersökningar via e-post än om vi hade genomfört dem face to face. En annan nackdel är att det är svårt att vara

²⁸ Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2000), s.135

anonym vid användning av dessa enkäter då respondenten svarar med sin e-postadress.²⁹ Vi skickade enkäterna från våra elektroniska studentadresser för att inge förtroende och för att undvika att respondenten låter bli att öppna dokumentet på grund av oro för datavirus.³⁰ Vi gav emellertid även respondenterna möjlighet att fylla i enkäten manuellt och sedan skicka den till oss. I efterhand hade det varit klokare att be Föreningen Kultur och Näringsliv att skicka ut enkäterna till sina medlemmar. Detta hade kanske kunnat minska bortfallet då Föreningen Kultur och Näringsliv är en intresseorganisation för att främja samarbete mellan kultur och näringsliv. Bortfallet i enkätundersökningen var omfattande trots att vi ringde och meddelade att en enkät skulle skickas ut till alla respondenter. Många av de enkäter vi fick in kom mycket sent, vilket försenade hela processen med analys utifrån empirin.

2.7 Självkritisk granskning

Då vi författare har ett kulturellt intresse, har vi försökt vara medvetna om hur det skulle kunna färga vår undersökning och vår syn på sponsringsrelationen till fördel för kulturinstitutionerna. Vi är även medvetna om att en stor del av litteraturen vi använt oss av inte är helt aktuell, det finns emellertid inte så många böcker att tillgå då de mycket litteratur skrevs för tio till tjugo år sedan. Det kan ha sin förklaring i att det inte skett så mycket förändringar inom sponsring de senaste åren och därför finns det inte heller aktuell forskning inom detta område i någon större utsträckning.

²⁹ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 534

³⁰ *Ibid*, s. 529

- TEORETISK REFERENSRAM -

3.1 De elementära begreppen

3.1.1 Kultur eller inte

Det finns anledning att redogöra för de huvudsakliga begreppens innebörd, avgränsning och tillämpningsområde för att få en grundläggande förståelse för ämnesområdet. Kultursponsring är ett något komplext begrepp som kanske bättre kan förstås genom en redogörelse för begreppen kultur och sponsring var för sig.

Begreppet kultur kan ha olika innebörder och måste således sättas i en kontext för att få en betydelse. Enligt Nationalencyklopedin är den ursprungliga betydelsen av kultur, odling. Denna odling kan vara andlig, biologisk eller ekonomisk. Kultur används emellertid främst i betydelsen andlig odling och tar då uttryck i språk, traditioner, religion, estetiskt skapande, kreativa uttrycksformer samt annat som bildar en kollektiv identitet som speglar ett sätt att leva³¹. Peterson redogör för kulturbegreppet främst inom det estetiska skapandet och de kreativa uttrycksformerna, de dimensionerna av kultur som är mest aktuella och intressanta vid betraktande av området kultursponsring. Den krassa definitionen enligt Peterson, skulle då vara att benämna allt som kommer till stånd genom de kreativa uttrycksformerna och det estetiska skapandet för kultur, eller med andra ord, att kultur endast är vad konstnärer har skapat. Peterson menar vidare med perspektivet av att endast se konstnärers produkter som kultur emellertid är en exklusiv, snäv och värderande definition som inte tar hänsyn till människors behov och hur betingelserna ser ut för deras möten med konsten.³² Peterson ansluter sig istället till den mer öppna och gängse uppfattningen av kultur som är definierad i Nationalencyklopedin. Kultur är då resultatet av mänsklig odling på alla områden och måste ses i den livssituation som människan befinner sig i. Denna definition är mer dynamisk till sin karaktär och innebär ett värdesystem som medlemmar i en samhällsgrupp eller ett samhälle använder för att relatera sig till varandra och till omvärlden.

³¹ Nationalencyklopedin, 2006-11-24

³² Peterson. Lars, *Det kulturella kapitalet, kritik av kultursponsringen* (1988) s.26ff

”Kultur är med andra ord de former i vilka människor hanterar de erfarenheter som deras sociala och materiella existens alstrar. Kultur är alltså det sätt på vilket den sociala relationen i en grupp struktureras och formas, men även på det sätt på vilket dessa former upplevs, tolkas och förstås.”³³

Enligt denna definition blir ingenting mer kultur än något annat och definitionen betonar både produkter och tankemönsternas beroende av samhälle och individer. Peterson menar emellertid att vissa kulturformer har fått högre värde än andra. Den av 1800-talets borgarklass myntade finkulturen stod för bildning och förädlad kultur förunnat överklasskiktet att ha tid, bildning och pengar att sätta sig in i. Denna finkultur har lämnat tydliga spår än idag.³⁴ Falkheimer skiljer på ytterligare en dimension av kultur, populärkulturen. Vad som skiljer denna från annan kultur är delvis en fråga om kulturella konventioner. Generellt menar Falkheimer att populärkulturen karaktäriseras av att den produceras av centraliserade, ofta transnationella företag, och konsumeras privat. Den når även fram till en stor grupp människor genom många olika kanaler. Vidare produceras den i storskalig, rationaliserad form för att effektivt nå maximal utdelning och dess innehåll är profant och världsligt. Således är populärkulturen av mer underhållande karaktär och omfattar olika former av mediekommunikation såsom radio, television, film, musik, reklam och populärpress³⁵. Med begreppet kultur avses i denna uppsats sådan kultur som inte omfattas av populärkulturen. Den kommersiella karaktären i populärkultur skiljer sig radikalt från statliga kulturinstitutioner, vilket innebär att även sponsringsrelationerna inom populärkulturella institutioner ser annorlunda ut.

3.1.2 Innebörden av sponsring

Även sponsring är ett begrepp med tvetydigheter och oklarheter. Definitionerna är otaliga men forskare i fältet verkar överens om några avgörande karakteristika. Sponsring är inte ett medium, utan en metod för marknadsföring och kommunikation som utnyttjas inom reklam, kommunikationen sker genom de traditionella medierna^{36 37}. Frågan är då vad som skiljer denna metod från andra marknadsföringssätt. Sponsring har i huvudsak två unika attribut. Det första är association, den sponsrade organisationens image associeras till det sponsrade

³³ Peterson, Lars, *Det kulturella kapitalet, kritik av kultursponsringen* (1988) s. 28

³⁴ Ibid, s.25

³⁵ Falkheimer, Jesper, *Medier och kommunikation - en introduktion* (2001), s. 56ff

³⁶ Clark, Jimmy, *Sponsring i mästerklass* (1995), s. 4

³⁷ Grönkvist, Uno, *Sponsring -En lönsam marknadsinvestering* (1985), s. 10

företaget. Det andra är simultanförmågan, sponsring kan användas för olika syften, marknadsföringssätt och målgrupper samtidigt ³⁸.

”Sponsring är en affärsöverkommelse mellan två likvärdiga parter som bygger på tjänster och gentjänster (motprestationer). Den ena parten är oftast ett företag, medan den andra kan vara t.ex. en idrottsorganisation, en kulturorganisation eller en individ. Vanligtvis ingår sponsring som en del i marknadsmixen och kombineras med andra PR och marknadsföringsaktiviteter.”³⁹

Även om inte samtliga definitioner tar hänsyn till motprestationer från de sponsrade företaget för att ett sponsorförhållande ska komma till stånd, är detta ett viktigt utmärkande attribut för sponsring. Det är därför viktigt att skilja sponsring ifrån välgörenhet, donationer och mecenatskap. Dessa former av ekonomiskt stöd kräver inga motprestationer och kan således inte heller falla inom begreppet sponsring. Personalstödande och säljfrämjande åtgärder, stöd till lokala föreningar, institutioner och enskilda, fristående direktreklam och samhällsnyttiga aktiviteter faller inte heller inom ramen för sponsring. Däremot kan dessa vara en del av sponsringen men bör budgeteras inom sina respektive områden ⁴⁰.

”Sponsring är ett affärsmässigt samarbete mellan två eller flera parter till ömsesidig nytta. Enligt aktiebolagslagen och bolagsordningen ska företagets insatser kunna motiveras med ett utbyte som står i rimlig proportion till använda medel. Sponsring är inte desamma som välgörenhet eller donationer och handlar ej heller om mecenatskap. Sponsring innebär att parterna frivilligt väljer varandra.”⁴¹

Kultursponsring avviker inte nämnvärt från andra typer av sponsringsverksamhet enligt de presenterade definitionerna.

”Med sponsorship menar man ett näringslivsstöd till kulturlivet, där bidragsgivaren kalkylerar med någon form av direkt eller indirekt utbyte för sina tjänster som gagnar det egna företaget och dess produkter eller tjänster.” ⁴²

Däremot kan relationerna inom sponsoravtalet ta olika form beroende på vilken typ av organisation som företaget sponsrar.

³⁸ Grönkvist, Uno, *Sponsring En lönsam marknadsinvestering* (1985), s. 10

³⁹ Ibid, s. 14

⁴⁰ Clark, Jimmy, *Sponsring i mästerklass* (1995), s. 3ff

⁴¹ Grönkvist, Uno, *Sponsring & event marketing* (2000) s. 10

⁴² Grönkvist, Uno, *Sponsring En lönsam marknadsinvestering* (1985) s. 14

Med begreppet sponsring avser vi ett samarbete på affärsmässiga grunder till ömsesidig nytta för två eller flera parter där den sponsrade erhåller exponering och eventuellt andra förmåner i utbyte mot kontanta medel, kunskap eller tjänster från det sponsrande företaget. Eftersom relationen ska vara till ömsesidig nytta faller mecenatskap och donation utanför begreppet sponsring enligt vår tolkning. När vi talar om begreppet kultursponsring avser vi således sponsring enligt ovanstående riktlinjer av kultur i den bemärkelse som redogjorts för i ovanstående avsnitt.

3.2 Sponsringsrelationer mellan kulturinstitutioner och företag

3.2.1 Relation eller transaktion

Senare i uppsatsen redogörs för vad både kulturinstitutioner och företag kan få ut av relationen i form av utbyte på olika nivåer. För att skapa en större förståelse för dessa nivåers karaktär är det lämpligt att först introducera de grundläggande egenskaperna i Grönroos relations- och transaktionsperspektiv.

En relation har vuxit fram när kunden anser att kund och leverantör/tjänsteföretag tänker på samma sätt. Företag måste förstå och vårda sina kundrelationer och ständigt visa det i handling. Detta leder till en process som inrymmer samspel och interaktion mellan säljareföretag och kund, samt kommunikationen dem emellan⁴³. Grönroos skiljer på två olika processer för att skapa kundvärde, relationsperspektivet och transaktionsperspektivet. I relationsperspektivet skapas kundvärde i relationen av värdeskapande processer. Perspektivet grundar sig således på samverkan för att främja gemensamt värdeskapande. I transaktionsperspektivet å andra sidan är det resultatet av produktionsprocessen som står i centrum. Detta perspektiv innebär ett utbyte av färdiga varor mot pengar.⁴⁴

Gummesson belyser en något stramare innebörd av begreppet transaktionsmarknadsföring, enligt denna likställs begreppet med engångsförsäljning. Transaktioner saknar minne och sentimentalitet. Till skillnad från relationsmarknadsföringen är transaktionsmarknadsföring inte heller lojalitetsskapande. Dessa egenskaper är emellertid inte satta i sten, utan det kan

⁴³ Grönroos, Christian, *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2004), s. 36

⁴⁴ Ibid, s. 35

finnas inslag av att perspektiv i ett annat. Till exempel kan en engångsaffär innebära mycket djupa interaktiva relationer om ett projekt varar under en längre tid.⁴⁵ I vissa avseenden finns det en övertro till relationsmarknadsföring som innebär att begreppet alltid uppfattas som någonting bra och eftersträvansvärt, så är dock inte alltid fallet.

“Relationship marketing... can be extremely successful were it is appropriate – but it can also be costly and ineffective if it is not. Conversely, transaction marketing...can be profitable and successful were its appropriate but a serious mistake where it is not.”⁴⁶

Mänskliga relationer är sällan oproblematiska och då de fungerar dåligt finns det ingen anledning att fortsätta. Samtidigt som de inte ska brytas vid minsta lilla motgång, utan i den mån det är möjligt utvecklas och förbättras.⁴⁷

3.2.2 Vidare utveckling av relationsperspektivet och relationsmarknadsföring

I en sponsringsrelation mellan ett företag och en kulturinstitution kan man se den senare som en leverantör av ett värde, nämligen de motprestationer kulturinstitutionen ger i utbyte mot sponsringspengarna. Vidare kan man se företaget som en slags kund, som i utbyte mot finansiella medel får tillgång till tjänster som exempelvis aktiviteter och publicitet som verkar imagestärkande. I detta synsätt av sponsringsrelationen blir det viktigt för kulturinstitutionen att marknadsföra sig på rätt sätt och skapa värdefulla relationer med sina sponsorer, sina kunder.

Inom teorin om tjänstemarknadsföring har begrepp som relationer och interaktioner fått stor genomslagskraft på senare år genom författare som till exempel ovan nämnda Grönroos⁴⁸ och Gummesson⁴⁹. Begreppet marknadsföring sträcker sig längre än den traditionella betydelsen och omfattar numera alla interaktioner mellan tjänsteleverantören och kunden, vilket därmed även innebär produktion och leverantör av tjänsten i fråga. Gränserna mellan vad som utgör själva relationen mellan en tjänsteleverantör och dess kunder samt vad som utgör marknadsföring mot dessa kunder suddas alltmer ut. Det är viktigt att skapa förutsättningar för att bilda en relation där båda parter skapar värde tillsammans. Marknadsföringen och på

⁴⁵ Gummesson, Evert, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. (2002), s. 29f

⁴⁶ Ibid, s.30

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

det sätt interaktionen sköts i leveransen och därmed produktionen av tjänsten är minst lika viktigt, om inte viktigare, än den marknadsföring som bedrivs i attraherandet av kunden.⁵⁰ Därmed är det viktigt för kulturinstitutionerna att vårda relationen under hela sponsringsrelationens livslängd, det vill säga både i attraherandet av sponsorn, under sponsorskapets faktiska tid samt i efterarbetet med att utvärdera och mäta effekten av utbytet.

Ett ytterligare argument som både Gummesson och Grönroos lägger stor vikt på är att en leverantör även bör satsa på relationen med sina kunder i syfte att det är mer lönsamt att behålla sina gamla kunder än att generera nya.^{51 52} Ett led i att etablera lojalitet är att mäta kundens tillfredsställelse efter samarbetstiden.⁵³

Applicerat på kultursponsringsrelationen skulle denna teori därmed tala för att kulturinstitutionerna kan utveckla system för att mäta det sponsrande företags tillfredsställelse gällande samarbetet i syfte att etablera lojalitet och framtida samarbete med dessa sponsorer. Av samma anledning kan de vidare arbeta fram sätt för de olika sponsorena att i sin tur mäta effekten av samarbetet med kulturinstitutionen.

3.2.3 Bindningar –en del av relationen

De relationer som byggs upp inom ett nätverk eller mellan två parter skapar ofta en viss mån av bindningar mellan de olika parterna. I arbetet med att kartlägga relationen mellan kulturinstitutioner och deras sponsorer kan det vara intressant att beakta dessa bindningar och hur de kan stärka en relation. Bindningar kan ha olika karaktär och syften men gemensamt för olika typer av bindningar mellan två parter är att de höjer effektiviteten. Det kan till exempel röra sig om tekniska eller tidsmässiga bindningar. Tekniska bindningar kan innebära att två eller fler parter anpassar sig på ett tekniskt område. Detta kan vara fallet när ett företag skapar till exempel produktionsutrustning för material av en specifik leverantör och inte något man ofta ser i en sponsringsrelation. En kunskapsmässig bindning kan däremot vara mer aktuell i en sponsringsrelation. Denna typ av bindning skapas genom att de olika parterna bygger upp en kunskapsbas om varandra. Efter en viss tid lär sig de olika parterna om varandras behov, problem, möjligheter, styrkor och svagheter och därmed hur man ska optimera nyttan av relationen. Den kunskapsmässiga lärprocessen kan ses som en bindning på det sätt att de olika

⁵⁰ Gummesson, Evert *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 2002 s. 88

⁵¹ Grönroos, Christian *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, 2004

⁵² Gummesson, Evert *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, 2002 s.287

⁵³ *Ibid*, s.288

parterna investerar i varandra genom att skaffa sig kunskap om varandra under en viss tid av samarbete.⁵⁴

En sponsringsrelation bygger ofta på personliga kontakter och därmed är sociala aspekter viktiga att beakta vid en kartläggning av en sådan relation. Om två parter litat på varandra stärks relationen. Att uppnå detta kan dock ta en längre tid och därmed kan även denna process ses som en investering och därmed en social bindning. Den mer traditionella typen av bindningar är ekonomiska och juridiska. Dessa bindningar, som ofta utgörs av avtal, innebär ofta en komplettering eller försäkring till de andra bindningarna.⁵⁵

3.2.4 Vad parterna får ut av relationen

Eftersom kulturinstitutioner inte har så mycket att erbjuda näringslivet vad gäller exponering finns det anledning att presentera vilka andra former av utbyten en sponsringsrelation kan innebära.

ARCIV, Artist Resource Center i Västerbotten arbetar för att främja kulturutövare och kulturföretagandet och har publicerat en guide för samarbete mellan kultur och näringsliv. De menar att kulturarbetare har mycket mer att erbjuda i sponsringsutbytet än vad som traditionellt sker och att kulturarbetares kompetenser är unika och kan vara mycket värdefull för näringslivet att ta del av. ARCIV beskriver därför tre olika samarbetsformer; traditionell sponsring, utvecklade kultursponsringsformer samt kompetensutbyte. Traditionell sponsring är den typ som man möter i så många andra teorier om sponsring och utgörs främst av finansiella medel i utbyte mot annonsplatser.⁵⁶

Med en utvecklad sponsringsform menas ett samarbete där det sponsrande företaget, precis som vid fallet med traditionell sponsring, erbjuder finansiella medel, utrustning eller liknande, men den sponsrade parten erbjuder mer utvecklade motprestationer än till exempel en annonsplats. Dessa motprestationer kan likna dem inom ett kompetensutbyte. Den sponsrade parten kan hjälpa företaget att skapa en grafisk profil, utsmyckning av kontorslokaler, erbjuda biljetter och möjligheter till unik kundrepresentationsmiljö eller driva en konstförening, allt utifrån vad den specifika kompetensen lämpar sig till. Med kompetensutbyte menas att den

⁵⁴ Hammarkvist, Karl-Olof et al. *Marknadsföring för konkurrenskraft* (2003) s. 21ff

⁵⁵ Ibid, s. 22f

⁵⁶ Persson, Anders, Wretén, Elin, *Guide för samarbete mellan kultur och näringsliv* (2006)

sponsrade hjälper det sponsrande företaget med områden där kulturarbetarens unika kompetens kan användas, liknande det som sker i den utvecklade sponsringsformen. Till exempel kan skådespelare hjälpa till med retorikövningar, presentationsteknik och rollspel. Om det råder problem med mobbning på en arbetsplats kan exempelvis rollspel användas för att motverka detta. Det sponsrande företaget kan på samma sätt i sin tur, som alternativ till finansiella medel, stödja kulturverksamheten med tjänster baserade på sin specifika kompetens. Det kan gälla till exempel ekonomi, marknadsföring, IT och juridik. Ett datorföretag kan då hjälpa till med IT tjänster, en redovisningsfirma med årsredovisningen och så vidare.⁵⁷

3.3 Företagens motiv till kultursponsring

3.3.1 Alla vill vara en Good Guy

Företag vill förknippas med en trevlig företagsbild och det kan de göra genom att sponsra positiva, sociala sammanhang. Kultursponsring är ett bra medel för att visa upp sig som ett engagerat företag och för att skapa goodwill. I en artikel i tidningen Alba skriver Magnus Magnusson att denna typ av sponsring kan ses som imagestärkande verksamhet. Det ligger i tiden att vara socialt och kulturellt engagerad och ett företag som sponsrar en kulturell verksamhet kan uppfattas som ett företag med starka värderingar och ett brinnande engagemang. Kultursponsring kan ses som ett mer imagestärkande alternativ till idrottssponsring. Magnusson menar att idrottssponsring främst ökar försäljning medan kultursponsring avser att förbättra ett företags image och positivt ladda och exponera dess varumärke. Företag måste emellertid veta vad de vill uppnå och på vilket sätt, genom sitt val av sponsringsinstitution. De bör därför välja projekt som stämmer överens med hur de vill framstå, eftersom sponsring ingår som en del av ett företags totala marknadsföringskoncept.⁵⁸

Enligt Grönqvist finns ett motiv som blir allt starkare för sponsring och det är företagens roll som samhällsaktörer eller Good Citizens. Företagen vill framstå som goda förebilder och medborgare genom att sponsra institutioner som medför positiv imageöverföring. För att företagen skall lyckas med detta krävs en välarbetad och långsiktig strategi och trovärdighet från företagens sida.⁵⁹

⁵⁷ Persson, Anders & Wretén, Elin, "Guide för samarbete mellan kultur och näringsliv" (2006), s.10ff

⁵⁸ Magnusson, Magnus, "Alba.nu/tidning för kultur, vetenskap och samhälle", (1997)

⁵⁹ Grönqvist, Uno, *Sponsring & event marketing* (2000), s. 46f

”Good Citizen - sponsringen växer, men måste bygga på trovärdighet. Det går inte att bara köpa in sig.”⁶⁰

3.3.2 Betydelsen av den individuella och organisatoriska identiteten

Företagen har emellertid inte endast ett externt utbyte av att stärka sin image genom kultursponsring. Denna egenskap är även viktig för de anställdas vilja att identifiera sig med företaget och den interna marknadsföringen. Vi ska nu skildra delar av vad företag kan få ut av kultursponsring i ett mer internt avseende. Identitet kan förekomma på olika nivåer. Med hänsyn till uppsatsens ämne och karaktär är det emellertid främst identitet på individuell och organisatorisk nivå som är intressant. Med detta menas hur individer identifierar sig med sitt yrke och den identitet som organisationen de arbetar i ger uttryck för. Identitet på individuell nivå⁶¹ beskriver hur individer ser sig själva och måste skiljas från en roll, vilken beskriver hur andra uppfattar en viss individ. Det innebär att identitet refererar till en subjektiv mening och erfarenhet som kan förstås utifrån frågorna ”Vem är jag?” Och underförstått ”Hur borde jag agera?”. Identitet på en organisatorisk nivå⁶² kan i många avseende liknas vid företagskultur. Erfarenheter, ritualer, värderingar, artefakter, myter och jargonger är attribut som präglar en organisations identitet. Denna identitet syftar till att forma önskvärda inställningar och värderingar hos de anställda och faller inom området för intern marknadsföring. Organisationsidentiteten har också en viss inverkan på företagets image, vilken innebär hur organisationen blir uppfattad av omvärlden.

Alvesson menar att om individer står för organisationens värderingar och attityder, leder detta till att de starkt identifierar sig med sitt yrke och sin organisation. En sådan relation resulterar i en djup, genuin och kostnadseffektiv lojalitet till företaget. Vidare är det viktigt att individernas identitet harmoniserar med organisationens image. Detta begrepp är intressant vid kultursponsring, då kulturen i sig och det välgörande ändamålet i att sponsra dito kan påverka förmågan för de anställda att identifiera sig med företaget.⁶³ För att en sådan identifiering ska komma till stånd krävs emellertid en väl utvecklad internmarknadsföring, vilket introducerar nästa avsnitt.

⁶⁰ Grönkvist, Uno, *Sponsring & event marketing* (2000), s. 47

⁶¹ Alvesson, Mats, *Knowledge Work and Knowledge-intensive firms* (2003), s. 190

⁶² Ibid, s. 126ff

⁶³ Ibid

3.3.3 Den interna marknadsföringens betydelse

Internmarknadsföring innebär att skapa, bevara och berika interna relationer mellan företagets medarbetare, för att motivera dem att betjäna interna och externa kunder på ett tjänstvilligt sätt. Det handlar även om att underlätta kommunikationen i företaget mellan samtliga parter så att de olika divisionerna i företaget har den information de behöver för att främja en serviceinriktad hantering av externa relationer. Internmarknadsföring har således två dimensioner⁶⁴, attitydutveckling och kommunikationsstyrning. Ur vår synvinkel är den förstnämnda dimensionen av stort intresse, då sponsringen i sponsrande företag i första hand påverkar attityden i företaget. Det innebär emellertid inte att det finns anledning att bortse ifrån den kommunikativa aspekten då evenemang av kulturinstitutionen kan innebära kommunikation inom företaget under med avslappnade former. Dessutom krävs ett väl utvecklat kommunikativt system för att effektivt sprida attityder inom företaget. Grönroos ser internmarknadsföring som en ledningsfilosofi där de anställda behandlas som kunder. Det finns en rad olika interna aktiviteter och processer som främjar personalen och i slutändan kunden och hans/hennes förtroende och respekt för företaget eller organisationen. Sådana aktiviteter kan vara utbildning, personalvård och intern masskommunikation. Ett av de huvudsakliga sätten att motivera de anställda är som nämnt ovan, genom att skapa en kollektiv stolthet över företagets värderingar, mission, strävan och rykte. Denna stolthet får först verkan då den kommuniceras till företagets alla delar genom internmarknadsföring. De anställda måste känna att de kan lita på varandra och sin ledning. Ju starkare denna relation är desto lättare är det för företaget att behålla och attrahera ny personal.

3.3.4 Place branding – en positiv snöbollseffekt

Sponsring av kultur medför även konsekvenser utanför relationen mellan de två sponsringparterna. Genom investeringar i kulturella evenemang gynnas också den lokala regionen. Nedan presenteras vad detta får för konsekvenser.

Sponsring av en kulturinstitution kan påverka ett företags attraktivitet när det gäller personalrekryteringar. Ett starkt kulturliv gör en stad eller region mer attraktiv för företag att etablera sig i men också för privatpersoner att bosätta sig i. Om dessutom ett företag har någon form av överenskommelse med en kulturinstitution som gör att de anställda kan nyttja

⁶⁴ Grönroos, Christian, *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2004), s.107ff

deras evenemang till ett rabatterat pris kan detta skapa ett ökat mervärde för denne.⁶⁵ I en artikel i Sydsvenskan står att läsa om hur ett starkt kulturliv påverkar en regions attraktionskraft och hur detta är en del i en regions varumärke, place branding. Med place branding menas att lyfta fram ett områdes identitet både för invånare och för turister.⁶⁶ Volvo är ett av de företag i Sverige som varit framträdande inom kultursponsring och de sponsrar allt från amatörteatergrupper till Göteborgs Symfoniorkester. Enligt Volvos sponsorchef Tony Larsson är deras princip att:

”Det som är bra för våra anställda är bra för Volvo.”⁶⁷

Larsson pekar också på faktumet att när en person överväger ett jobberbjudande från Volvo överväger det inte bara själva arbetet utan också vad en region eller stad kan erbjuda hela familjen.⁶⁸

3.4 Kulturinstitutionernas motiv till sponsring

Detta avsnitt syftar till att ge en förståelse för de motiv det finns för kulturinstitutioner att hitta sponsorer från näringslivet. I viss utsträckning är kulturinstitutioner i mindre behov av stöd från näringslivet än idrottsinstitutioner menar Lidström. Det har sin förklaring i att kulturinstitutioner ofta har ett statligt bidrag ej förunnat idrottsinstitutioner. Sponsorintäkterna bidrar därmed till att finansiera aktiviteter som inte ryms inom ramarna för den ordinarie verksamheten. De offentliga resurserna har emellertid reducerats de senaste åren och förutspås även minska i framtiden. De ekonomiska resurserna från näringslivet ses därför som den viktigaste aspekten av sponsring, drygt 80 procent⁶⁹. Motiven till sponsring utgörs även av andra icke ekonomiska fördelar. De olika områden som kultur respektive näringslivet representerar leder, enligt tidigare resonemang, till ett meningsfullt kunskapsutbyte dessa institutioner emellan. Sponsringsrelationen kan även innebära utökade kontakter i näringslivet vilket kan leda till fler sponsorer och presumtiva besökare samt nya målgrupper till de olika kulturevenemangen. Då de offentliga stöden varierar med tiden beroende på den politiska situationen, är kulturinstitutioner ofta sårbara. Ett ekonomiskt stöd från näringslivet hjälper då

⁶⁵ Magnusson, Magnus, “Alba.nu /tidning för kultur, vetenskap och samhälle”,(1997)

⁶⁶ Waltenberg, Lilith, “Svalt intresse bakom lågt stöd till kulturen” (2006)

⁶⁷ Waltenberg, Lilith, “Skånska företag sämst på kultursponsring” (2006)

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Moritz, Susann, *Gratis Pengar? Om sponsring av kultur*, (2002), s. 16

kulturinstitutionerna att möta eventuella fluktuationer i de offentliga resurserna och minska sårbarheten. Om sponsring kan innebära en närmare relation till näringslivet kan även kulturinstitutioner bereda sin kompetens genom att lära sig om marknadsföring, organisation och administration.⁷⁰ En annan mer övergripande fördel med sponsring är att få eller öka uppmärksamheten kring företaget, samt att dess varumärke associeras med andra imageförstärkande företag⁷¹.

3.5 Kultursponsringens baksida

3.5.1 Allmänna risker

Vid ingående i ett sponsringsavtal är det lätt att endast se till fördelarna en sådan relation skulle kunna medföra. Det är emellertid även viktigt att beakta de eventuella risker en sponsringsrelation skulle kunna innebära. Eftersom de sponsrande företagen ofta är i en starkare ställning än kulturinstitutionerna finns det anledning att främst betrakta riskerna ur de sponsrade kulturinstitutionernas perspektiv. Det är viktigt att hitta samarbetspartners som har liknande värderingar för att undvika trovärdighetsproblem som kan skada kulturinstitutionernas rykte. Det kan även vara svårt för kulturinstitutioner att värdera sin egen verksamhet rätt eftersom kulturen inte är en marknadsvara, inte har erfarenheten samt är ovana att tänka kommersiellt. Detta innebär risker med att lova för mycket eller för lite gällande vad sponsorer kan få ut av ett samarbete, vilket kan göra sponsorerne besvikna och skada lojaliteten i förhållandet. Det finns även en risk att endast etablerade kulturinstitutioner gynnas medan mindre etablerade kulturinstitutioner får det ännu svårare att överleva. Detta har sin förklaring i att sponsorer gärna söker sig till framgångsrika kulturinstitutioner med organiserade samarbeten. Detta gör det ännu svårare för de mindre att ta sig fram på en allt tuffare marknad. Innan kulturinstitutionerna ger sig in i ett eventuellt samarbete bör de även ha det eventuella beroendeförhållandet i åtanke. Problem skulle kunna uppstå om det sponsrade företaget av någon anledning drar sig ut efter några år, kulturinstitutionen skulle då kunna rasera omgående om dess beroende är stort.⁷²

⁷⁰ Lidström, Bengt, *Det svenska näringslivet och kultursponsring* (1995), s.10 ff.

⁷¹ Olkkonen, Rami & Tuominen, Pekka "Understanding relationship fading in cultural sponsorship" (2006), s.11ff

⁷² Hagstedt, Per, *Sponsring –mer än marknadsföring* (1997), s. 31

3.5.2 Att lämna det kulturella innehållet ifred

Sponsringens inverkan på kulturinstitutionernas integritet diskuteras flitigt i litteraturen. Detta har varit en av de stora anledningarna till motståndet från kulturinstitutioner att sponsras och bli kommersiella. Det kan därför vara värdefullt att redogöra för de övergripande tankarna kring detta fenomen och undersöka hur parterna ser på problemet i dagsläget. Integritetskränkningen skulle då utgöras av näringslivets intresse att styra kulturens innehåll i en viss riktning genom att ställa ultimatum om användningsområdet för de sponsrade medlen. Inom idrottssponsringen finns flera dokumenterade fall av styrd sponsring men inom kulturen har detta hot inte uppenbarats på samma sätt⁷³. Däremot beaktas den ansvarsförskjutning som en ökad privat finansiering av kulturlivet skulle innebära. Näringslivet har inte samma utarbetade normer och regler för det ansvar inom kultursponsring som det statliga stödet av kulturlivet innebär⁷⁴. Det gäller att näringslivet inte får möjlighet att utnyttja sin makt och det beroendeförhållande en kulturorganisation har till sina sponsorer⁷⁵. Mot bakgrund av detta finns det anledning att vara uppmärksam för näringslivets inverkan på kulturlivet, även om dessa tendenser än så länge har varit blygsamma.

3.6 Lagarna kring kultursponsring

Problematiken kring att göra vissa motprestationer inom sponsring avdragsgilla har länge försvårats av den oklara lagstiftningen kring kultursponsring. Eftersom kultursponsring ofta omfattar mer abstrakta motprestationer är lagstiftningen en viktig faktor för att hitta villiga sponsorer. Det kan därför vara intressant att studera detta område närmare och redogöra för den aktuella debatten kring utveckling av lagstiftningen. Idag finns det inte någon specifik lagreglering eller speciella skatteregler som behandlar kultursponsring, vilket innebär att det råder stor oklarhet för företag om huruvida kostnader för sponsring ska vara avdragsgilla eller inte. Enligt 1 § beskattningsrätten 16: e kapitlet som påverkar sponsringen finns följande formulering:

”Utgifter för att förvärva och bibehålla inkomster skall dras av som kostnad. Ränteutgifter och kapitalförluster skall dras av även om de inte är sådana utgifter.”⁷⁶

⁷³ Grönkvist, Uno, *Sponsring -En lönsam marknadsinvestering* (1985), s. 59

⁷⁴ Pålsson, Robert, *Sponsring – Avdragsrätt vid inkomstskattelagen* (2000), s. 16

⁷⁵ Peterson, Lars, *Det kulturella kapitalet – kritik av kultursponsringen* (1998)

⁷⁶ Rabe, Gunnar, *Skattelagstiftning - Lagar och andra författningar som de lyder den 1 januari 2005* (2005), s.

Vanligtvis uppstår det inga problem eftersom avdrag får göras för marknadsföring innefattande PR, reklam och representation men också för personavård och forskning. I regel hör sponsring således hemma här⁷⁷.

Vad som är viktigt i ett sponsringsavtal är att motprestationen på ett rimligt sätt uppväger den insats som företaget svarar för. Oavsett hur gott ändamålet är så förväntas inte företagen att skänka bort pengar. Enligt 6 § i aktiebolagslagen 12: e kapitlet så ska inte aktiebolag ägna sig åt sådant:

”Bolagsstämman äger besluta om gåva till allmännyttigt eller därmed jämförligt ändamål, om det med hänsyn till ändamålets beskaffenhet, bolagets ställning och omständigheterna i övrigt får anses skäligt. Styrelsen äger till sådant ändamål använda tillgång som med hänsyn till bolagets ställning är av ringa betydelse.”⁷⁸

Det gäller att vara uppmärksam när man ger sig in i en sponsringsrelation. Praxis styrs till stor del idag av två Regeringsrättsdomar från 2000: Pharmacias sponsring av Kungliga Operan i Stockholm och Falconbryggeriernas sponsring av Svenska Naturskyddsföreningens projekt Rädde pilgrimsfalken. Domarna beslutar om att det är svårt att få avdrag för motprestation som är indirekta och enligt skattelagstiftningen inte har direkt koppling till företaget om inte det finns en direkt koppling mellan sponsorn och den sponsrades verksamheter. Det här var precis vad som var bakgrunden till Falconbryggeriernas projekt. Kopplingen är att falken finns i Falconbryggeriernas logotyp och Regeringsrätten ansåg att motprestationen svarade mot ersättningen på 100 000 kronor. Medan motiveringen till varför Regeringsrätten nekade full avdragsrätt för Pharmacia var för att svagt samband mellan Operan och Pharmacia samt Operans motprestation inte var rimlig i proportion till sponsorsumman.⁷⁹

Regeringsrättens domar är prejudicerade har de en stor betydelse för sponsringen i Sverige. I väntan på en särskild lagreglering eller nya prejudikat är det dock detta som gäller:

- ✓ Skriftliga avtal är ett måste.
- ✓ Syfte och inriktning måste framgå av dessa avtal.

⁷⁷ Grönkvist, Uno, *Sponsring & event marketing* (2000), s.220

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Föreningen Kultur och Näringslivs hemsida, 2006-11-26

- ✓ Motprestationerna måste rimligen balansera insatsen.
- ✓ Det bör finnas en anknytning mellan sponsorns och den sponsrades verksamhet.
- ✓ Sponsringen ska vara ett inslag i marknadsföringen eller vara i personalvården.
- ✓ Utgifterna ska vara relaterade till intäkternas förvärvande.
- ✓ En fördel är om sponsorn är aktiv och utnyttjar de fördelar som avtalet erbjuder.
- ✓ Ett kontinuerligt dokumenterande av aktiviteterna bör göras av sponsorn.⁸⁰

För att sponsringen ska vara avdragsgill måste den enligt svensk lag ha en resultatfrämjande effekt och som tidigare sagts, få tillbaka något i motprestation. Motprestationer kan se olika ut och kan hänföras till olika kostnader. När ett kulturevenemang sponsras ses detta som avdragsgilla marknadsföringskostnader, medan när en individ sponsras och representerar företaget ses detta som avdragsgilla personalkostnader. Däremot om en summa pengar tilldelas en institution och det inte förekommer någon motprestation anses det som en gåva och gåvor är inte avdragsgilla vilket nämnades tidigare.⁸¹

3.6.1 Problem med den befintliga lagstiftningen

Det kan konstateras att det finns en del problem med den befintliga lagstiftningen vad gäller sponsring. Citatet nedan visar att det kan uppstå en rad frågor kring huruvida avdrag får göras i samband med sponsringskostnader eller inte.

”Hur ska avdragsrätten bedömas om gåvoavsikt inte finns? Vilken form av effekt, förväntad eller konstaterad, skall därvid krävas för avdragsrätt? I vilken utsträckning måste denna effekt ta sig formen av en direkt motprestation från den som sponsras? Krävs viss proportionalitet mellan kostnaden och den bedrivna verksamhetens resultat, omsättning eller annat? Och vems uppfattning skall gälla, sponsorns eller fiscus^{82,83}”

3.6.2 Det blåser nya vindar –aktuella lagförslag gällande kultursponsring

I Sverige har kulturinstitutioner förlitat sig på offentligt stöd medan länder som USA, England, Frankrike och Tyskland har sedan lång tid tillbaka haft nära kommunikation mellan näringsliv och kultur. Att öka samarbetet mellan kultur och näringsliv i Sverige är Susan Bolgars, som är projektledare i Föreningen Kultur och Näringsliv, målsättning. Bolgars tror

⁸⁰ Grönqvist, Uno, *Sponsring och event marketing* (2000), s. 226f

⁸¹ Pahlsson, Robert, *Sponsring – Avdragsrätt vid inkomstskattelagen* (2000), s. 22f

⁸² Staten som juridisk person

⁸³ Pahlsson, Robert, *Sponsring – Avdragsrätt vid inkomstskattelagen* (2000), s. 25

att orsaken till näringslivets svalt intresse för kultur är historisk. Hon hoppas att den borgerliga regeringen ska se över reglerna för kultursponsring. Hon säger i en intervju till Sydsvenskan att:

”Dagens regler är väldigt snåriga och avdragsrätten bedöms från fall till fall. Reglerna borde i varje fall jämföras med dem som gäller för sponsring av idrott.”⁸⁴

Föreningen Kultur och Näringsliv har i en studie jämfört hur andra europeiska länders lagstiftning ser ut gällande avdragsrätten för sponsringskostnader. I Danmark, Frankrike, Tyskland och i Storbritannien ser lagtexten ungefär likadan ut som den svenska men den tillämpas på ett annat sätt. Länderna skiljer inte på direkt och indirekt motprestation när man granskar om motprestationens storlek motsvarar sponsringssumman. Därmed är ländernas lagstiftning generösare än den svenska då de tillåter avdrag i större utsträckning. I samband med studien presenterar Föreningen Kultur och Näringsliv ett nytt lagförslag som lyder:

”Sponsring är en avdragsgill kostnad under förutsättning att sponsorn erhåller en motsvarande direkt eller indirekt motprestation. Kostnaden är dock endast avdragsgill om det inte är uppenbart att det råder ett missförhållande mellan sponsorbidraget och motprestation.”⁸⁵

Syftet med lagförslaget är att det ska bli enklare att avgöra för företagen om deras sponsringskostnader kommer att vara avdragsgilla eller inte.

Den 21 november 2006 fick kulturministern Lena Adelsohn Liljeroth och finansdepartementet ett nytt lagförslag från företagargruppen Stockholms Handelskammare. Förslaget kan enligt Handelskammaren börja gälla redan den första januari 2007 eftersom hela förslaget redan är genomarbetat. Handelskammaren menar att företagssponsring hittills ofta underkänts av skatteverket och i domstolar eftersom sponsringen betraktats som gåva. Företagen har i och med detta avstått från sponsring eftersom de inte kunnat dra av sponsring från bolagsvinsten. Handelskammarens vd Peter Egardt säger i en artikel i Dagens Nyheter:

”Vårt förslag innebär att parterna själva avgör vad som är affärsmässigt betingade utgifter för marknadsföring, en självklarhet i varje marknadsekonomi.”⁸⁶

⁸⁴ Waltenberg, Lilith, “Skånska företag sämst på kultursponsring” (2006)

⁸⁵ Föreningen Kultur och Näringslivs hemsida, 2006-11-24

⁸⁶ Boldemann, Marcus, “Lagförslag för kultursponsring” (2006)

Handelskammarens lagförslag innehåller ett konkret förslag till förändring av den nuvarande osäkra inkomstskattelagen. Lagförslaget innefattar inte avdrag för donationer och gåvor då avdragsförbudet fortfarande ska gälla. Handelskammaren kan inte försäkra att deras lagförslag inte kommer att leda till gränsdragningsproblem, men de anser att de är marginella om man jämför med sponsringens gällande rättsläge idag.⁸⁷

Den nya borgliga ledningen i Stockholm har beordrat kulturlivet att skaffa sponsorer eftersom det är viktigt att öka samarbetet mellan kultur och näringsliv. Kulturborgarrådet Madeleine Sjöstedt säger att ledningen inte vill styra formerna för sponsring och de vill inte ta bort stadens bidrag utan hon vill involvera fler i kulturen. Benny Fredriksson teaterchef på Stockholms stadsteater har lyssnad till direktiven och tänker inrätta en ny sponsringsstab. Eftersom sportsponsringen är betydligt mycket större, skattetekniskt enklare och mer fördelaktig än kultursponsringen i Sverige skall finansdepartementet nästa år tillsätta en utredning. Förhoppningsvis kommer nya regler börja gälla 2008 hoppas kulturministern Lena Adelsohn Liljeroth.⁸⁸

⁸⁷ Boldemann, Marcus, "Lagförslag för kultursponsring" (2006)

⁸⁸ Från PM, "Stockholmspolitiker vill öka kultursponsring" (2006)

- EMPIRI & ANALYS-

Analysens innehåll strukturerades genom att utifrån forskningsfrågor, teori och empiri hitta intressanta ämnesområden för diskussion. Empirin presenteras först i samband med analysen. Med detta tillvägagångssätt undviks upprepningar och uppsatsen får ett mer dynamiskt innehåll.

4.1 Relationens struktur och tillkomst

4.1.1 Skapandet av en sponsringsrelation

Den årliga sponsorbarometern visade 2004, för tredje året i rad att svenska folket är mer intresserade av kultur än av idrott. Många företag har kommit till insikt om att kulturlivet är en viktig del i ett levande samhälle, ett samhälle som företag har ett stort ansvar för att vidareutveckla. För att denna vidareutveckling skall ske så måste kulturinstitutionerna få in pengar bland annat i form av sponsring från företagen.⁸⁹

I kartläggningen går det att se ett mönster på att det är kulturinstitutionerna som tar den första kontakten till ett sponsringssamarbete. Fyra av sju respondenter svarade i linje med detta resonemang. Ragnar Lund, sponsringskonsult på Kungliga Operan, uppgav att de tar kontakt med lämpliga sponsorer utifrån deras målgrupp, omsättning, geografi och varumärkesstrategi. Två andra kulturinstitutioner som också tar den initiala kontakten med sina sponsorer är Skissernas Museum och Kulturhuset. Kulturinstitutionerna kontaktar de företag de tror kommer att kunna nyttja sig av de motprestationer och målgrupper som de har att erbjuda. Två av de tre kulturinstitutioner som inte tar den första kontakten i ett sponsringssamarbete är Lilla Teatern och Kulturskolan i Lund. Lilla Teatern tar inte alltid kontakt med sina sponsorer, utan varje teatergrupp ordnar själv med eventuell sponsring. Barbro Stigsdotter, chef på Kulturskolan, berättar att:

⁸⁹ Eriksson, Thord, "Kulturens del av kakan minskar" (2005)

”Kulturskolan är en kommunal inrättning vilket innebär att vi tyvärr inte kan välja våra sponsorer, det är mer speciella initiativ som gör att vi har viss sponsring.”

Statens Historiska Museum och dess museichef Lars Amréus uppger att museet och dess sponsorer väljer varandra och att det varierar vilken part som tar den initiala kontakten till sponsringssamarbetet.

Efter en sponsringsförfrågan är det upp till företagen att tacka ja eller nej till erbjudandet. Enligt Magnusson på Kulturen i Lund väljer företag framförallt att tacka ja till institutioner som svarar för deras egna värderingar och där ett stort intresse finns bland deras anställda eller kunder. Han menar också att företag väljer att sponsra kulturinstitutioner som har sin verksamhet på samma ort som företagets huvudkontor. Kulturen i Lund har ett flertal sponsorer med huvudkontor i Lund, bland annat Tetra Pak och Sparbanken Finn. Företag ser därmed möjligheten att skapa intern marknadsföring och extern image samtidigt som de framställs som Good Citizens i media, vilket i sig skapar en god bild av företaget i omgivningen.

4.1.2 Marknadsföring genom mellanhänder

Som diskuterat ovan är det framförallt kulturinstitutioner som tar den första kontakten till ett sponsringssamarbete. Man kan fråga sig om kulturinstitutioner skulle kunna ha mer potential att dra till sig fler sponsorer än vad de i själva verket gör idag och om denna outnyttjade potential kan bero på att kulturinstitutionerna inte vet hur de ska attrahera sponsorer på bästa sätt? I undersökningen tillfrågades kulturinstitutionerna hur de attraherar sina sponsorer och om de använder sig av någon strategi. Svaren var mycket varierande vilket kan bero på institutionernas olika storlekar och kompetens eller på att de helt enkelt inte har någon uttalad strategi. Det observerades att större kulturinstitutioner lägger ner mer tid och resurser på att skapa en tydlig sponsorstruktur och strategi. Enligt Broman på Spendrups ligger problemet delvis i att det inte finns någon mellanhand som hanterar denna sort av förhållande. Kulturinstitutioner skulle enligt Broman behöva hjälp av reklambyråer som är nischade mot området business to business inom sponsring av kultur för att ta fram förslag och erbjudanden som de kan sälja in till sponsorer. Detta kan visas med två exempel; Kungliga Operan investerar i informationsutskick, telefonuppföljning, informationsträffar i samband med föreställningar, information om publik och marknadsstrategier samt att en sponsorstruktur presenteras, allt detta för att attrahera sina sponsorer. Kulturhuset i Stockholm investerar i att

tydligt precisera på deras hemsida vad deras sponsorer får ut av sponsorskapet genom att erbjuda bra information om Kulturhusets besöksgrupper och deras intressen. Kulturhusets strategi är helt enkelt att försöka matcha projekt med företag, medan vissa andra kulturinstitutioner anser att locka till sig sponsorer handlar om, som Kungliga Dramatiska Teaterns VD uttrycker det:

”Det handlar mycket om att fånga tillfällighet i flykten. Strategi värvning ger sällan resultat.”

4.1.3 Att utveckla trygghet i sponsringsrelationen

Enligt vår undersökning har alla respondenter oavsett om de representerar ett företag eller en kulturinstitution, varit överens om att sponsring är ett samarbete. Ett samarbete där ett givande och tagande i form av ekonomiskt tillhandahållande mot rätten till att associeras med ett starkt varumärke, vård av anställda eller underhållande av kundrelationer. Det är viktigt att skapa förutsättningar för att bilda en relation där både företagen och kulturinstitutionerna skapar värde tillsammans. Samtliga kulturinstitutioner utom Lilla Teatern uppgav att de föredrar ett fåtal stora sponsorer framför många små. Det verkar således finnas ett intresse att odla djupa relationer med ett fåtal sponsorer istället för att ha en ytligare kontakt med ett flertal olika. Gemensamt värdeskapande och lojalitet mellan samarbetsparterna är grunden för relationsperspektivet vilket passar väl in på sponsring då kundvärde är en hög prioritet. Detta resonemang går hand i hand med det Grönroos och Gummesson introducerade under begreppet relationsperspektiv. Utbytets grundnivå, det vill säga exponering mot betalda sponsormedel, innebär ett striktare förhållande mellan parterna som närmas kan beskrivas utifrån vad Gummesson och Grönroos kallar transaktionsperspektivet.⁹⁰ Här sker utbyte av varor mot pengar och relationen kräver inte lika mycket interaktion parterna emellan. Relationen blir inte så lojalitetsskapande och ingående som en mer avancerad relation på högre nivå, exempelvis kompetensutbyte.

Genom vår kartläggning har vi sett ett mönster på att en sponsringsrelation ofta bygger på personliga kontakter, med andra ord sociala bindningar. Genom det personliga utbytet mellan parterna byggs en kunskapsbas upp och denna relationsmässiga bindning gör att sponsringssamarbetets effektivitet höjs. Exempel på detta är när KappAhl sponsrade Kulturen i Lunds utställning Underbart. KappAhls bidrag var framförallt ekonomiskt tillhandahållande

⁹⁰ Grönroos, Christian, *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2004), s. 35

men under intervjun med Olsson berättade hon att KappAhl också medverkade med underkläder till utställningen eftersom:

”... vi är så bra på underkläder”

KappAhl och Kulturen i Lund kände till varandras styrkor och på så vis blev det ett effektivt sponsrings-samarbete då utställningen lockade kunder till KappAhl och att KappAhl rekommenderade sina kunder till Underbart.

Sponsringsrelationer stärks om företagen och institutionerna är lojala mot varandra. Att skapa tillit kan ta tid men kan också ses som en viktig investering. Därför tyckte vi det var intressant undersöka hur länge en sponsringsrelation normalt sträcker sig mellan företag och kulturinstitutioner. Som tidigare nämnt så lägger Gummesson⁹¹ och Grönroos⁹² stor vikt på att en leverantör bör satsa på relationen med sina kunder i det syfte att det är mer lönsamt att behålla sina gamla kunder än att generera nya. Bindningar leder också till att parter har investerat i varandra genom att de spenderat tid och energi på att bygga sociala relationer och skaffat sig kunskap om varandra.⁹³ De är i en situation då det på många sätt och vis är mer lönsamt att fortsätta det påbörjade samarbetet än att hitta nya samarbetspartners, eftersom en sorts beroendesituation uppkommit parterna emellan. Trots Gummesson och Grönroos råd så har vi sett ett mönster på att sponsringsrelationerna till stor del sträcker sig runt omkring tre år. Antalet år skiljer sig inte mellan stora eller små kulturinstitutioner eller företag Därmed är det viktigt för kulturinstitutionerna att vårda relationerna under hela sponsringsrelationens livslängd, det vill säga både i attraherandet av sponsorn, under sponsorskapets faktiska tid samt i efterarbetet med att utvärdera och mäta effekten av utbytet.

4.2 Utbytet mellan kulturinstitutioner och företag

4.2.1 Utbytets olika nivåer

Det finns enligt teorin olika nivåer av utbyten inom sponsringsrelationen⁹⁴. Den grundläggande nivån handlar om traditionellt utbyte av exponering mot sponsormedel. Denna nivå är mer transaktionsinriktad till sin karaktär. Det innebär enligt Grönroos ett utbyte av

⁹¹ Gummesson, Evert, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R* (2002), s.287

⁹² Grönroos, Christian, *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2004)

⁹³ Hammarkvist, Karl-Olof et al. *Marknadsföring för konkurrenskraft* (2003) s. 21ff

⁹⁴ Persson, Anders & Wretén, Elin, ”Guide för samarbete mellan kultur och näringsliv” (2006)

färdiga varor mot pengar medför inte någon värdeskapande process som ökar lojaliteten⁹⁵. Den andra nivån är mer utvecklad och utmärks av mer omfattande utbyte av tjänster, främst från kulturinstitutionens sida medan den högsta nivån innebär ett kunskapsutbyte där ett ömsesidigt värdeskapande råder genom att parterna drar nytta av varandras unika kompetenser och sponsorn därmed tillstår med mer än finansiella medel⁹⁶. De två sistnämnda nivåerna omfattas av vad Grönroos kallar relationsperspektivet. Här står således relationen i fokus för att skapa samverkan och främja gemensamt värdeskapande⁹⁷.

Det står klart att samtliga tillfrågade kulturinstitutioner erbjuder sina sponsorer exponering i program, branschtidningar och i lokaler. Att denna grundläggande nivå inte har förbisetts av något företag är föga förvånande då samtliga undersökta företag, med undantag från Åhléns, tycker att den viktigaste motprestationen från kulturinstitutionerna är just exponering av varumärket. Denna grundläggande nivå står även för den gängse uppfattningen av vad sponsring innebär. Genom intervjuer med Magnusson på Kulturen i Lund har vi förstått att många sponsringsrelationer begränsas av att de som är engagerade i frågan inte tänker utanför dessa traditionella banor. Den något mer utvecklade sponsringsrelationen återfinns i någon form hos många respondenter. Hälften av de tillfrågade erbjuder sina sponsorer tillgång till lokaler för konferens och företagskvällar. Fem av åtta institutioner erbjuder sina sponsorer fribiljetter och tre av åtta bjuder in sponsorer till exklusiva visningar eller föreställningar. Fyra av sju företag tyckte att möjligheten att bjuda anställda och kunder till kulturella evenemang tillhörde de viktigaste motprestationerna medan endast två av sju menade att tillgång till lokaler eller fribiljetter var önskvärt. Åhléns framhöll dock tillgång till lokaler för modevisning som sin viktigaste motprestation. Vi ser här att kulturinstitutionerna inte tillgodoser sponsorernas mest eftertraktade behov. Företagen prioriterar exklusiva arrangemang för sina kunder och anställda medan kulturinstitutionerna helst bidrar med fribiljetter och tillgång till lokaler. Det gäller här för kulturinstitutionerna att noga ta reda på vad som efterfrågas av sponsorerna för att erhålla maximala sponsormedel och för att bygga långsiktiga, lojala relationer. Ett bra exempel från vår undersökning på en win win situation på denna andra nivå av utbyte utgörs av Akzo Nobel. De arrangerar spelningar för unga lovande musiker och ser till att de får internationell exponering i ett evenemang som heter Akzo Nobel for Young Talents. I denna relation får verksamma musiker inom

⁹⁵ Grönroos, Christian, *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2004), s. 36

⁹⁶ Persson, Anders & Wretén, Elin, "Guide för samarbete mellan kultur och näringsliv" (2006)

⁹⁷ Grönroos, Christian, *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2004), s. 36

kulturinstitutionen chans att marknadsföras internationellt samtidigt som Akzo Nobels varumärke uppmärksammas i media och associeras till framgångsrika musiker.

4.2.2 Storleken har viss betydelse

Den mest avancerade sponsringsrelationen uppfylldes främst av de största kulturinstitutionerna. Det går att utläsa en trend som innebär att ju större institutionerna är, desto mer utvecklade relationer har de. Kungliga Dramatiska Teatern bytte, i enlighet med beskrivning i teorin, retoriska övningar mot ekonomisk hjälp i form av bokföring och Kulturhuset ägnade sig åt kunskapsutbyte på många plan. Dessa är de två största kulturinstitutionerna i vår undersökning sett till omsättning och de som har kommit längst i utvecklandet av sponsringsrelationer. Detta kan ha sin förklaring i att större kulturinstitutioner har mer organiserade och standardiserade avtal än mindre. Eftersom summorna och transaktionerna ofta är mer omfattande bland större institutioner, har dessa även personal som är anställda endast i syfte att sköta sponsringsrelationer, vilket inte är förunnat mindre institutioner menar Liljgren. Vår undersökning innebar emellertid ett undantag från denna norm. Kulturskolan i Lund erbjuder sina sponsorer konsertkvällar där intresserade får möjlighet att lära sig sjunga. Det är således inte kompetensutbytet i sig som kräver stora välorganiserade företag eller institutioner, utan det är snarare insikten om dess bidrag samt hanteringen av kompetensutbytet som kan vara problematisk för mindre institutioner. Enligt Broman på Spendrups är det inte endast stora kulturinstitutioner som har något att vinna på en mer omfattande relation grundad på kompetensutbyte. Även mindre kulturinstitutioner måste tydligare skylta med vad de kan erbjuda sina sponsorer i form av kompetens. Många respondenter från kulturinstitutioner har även svarat att utbytet av image är viktigt.

När det gäller företagen går det å andra sidan inte att utläsa någon sådan trend. Här såg vi istället en ganska jämn nivå av kunskapsutbyte då de flesta omfattades av nivå två med undantag från Åhléns och Snowmen Solutions. Åhléns, som tillhör de minsta företagen i vår undersökning hjälpte kulturinstitutioner med den externa marknadsföringen och uppfyllde således den högsta utbytesnivån. Snowmen Solutions, som i och för sig är det allra minsta företaget i undersökningen, uppfyllde endast nivå ett med sponsormedel i utbyte mot exponering. De avsevärt större företagen som Akzo Nobel och Tetra Pak uppfyllde nivå två. Att den högsta utbytesnivån uppfylldes av 37,5 procent av kulturinstitutionerna men endast av

14 procent av företagen vittnar om större intresse och engagemang för utvecklade sponsringsrelationer hos kulturinstitutionerna.

4.2.3 Mätning – viktigt men problematiskt

Ett ständigt återkommande problem vid diskussion om utbytet i en sponsringsrelation är mätningen av effekten av en prestation. För att fastsätta rimliga proportioner i utbytet finns det anledning att uppskatta vad ett företag får ut av att sponsra en kulturinstitution. Sådana uppskattningar är emellertid enligt Liljegren, chef på Riksteatern, problematiska vid kultursponsring. Vid idrottssponsring kan man uppskatta exponeringen av varumärket genom att mäta trafiken vid en fotbollsmatch eller TV sändning. Eftersom de tre ovan redogjorda nivåerna är av mer abstrakt karaktär är det svårare att uppskatta ett direkt värde av sponsringen. Problematiken kring mätning av effekten när det gäller kultursponsring kan vara en av anledningarna till att många företag väljer att sponsra andra evenemang där de lättare och mer konkret vet vad de får ut av sponsringsrelationen. I vår undersökning fann vi att endast två av sju företag överhuvudtaget hade någon uttalad strategi för att försöka uppskatta det mervärde de får vid sponsring av kultur. Olsson på KappAhl berättar att de främst mäter värdet av exponeringen. Vid samarbetet med Kulturen i Lund angående underklädesutställningen försökte de även avgöra om sponsringen medförde ett ökat antal besökare till KappAhl butiken vid Mårtenstorget. Lunds Energi uppskattade bland annat värdet av de fribiljetter och visningar de fick på Kulturen i Lund genom att ta fram siffror som beskriver vad detta skulle kosta för en utomstående. Detta värde motsvarar emellertid endast en bråkdel av Lunds Energis sponsringsrelation till Kulturen i Lund. Däremot var det inget av de tillfrågade företagen som hade någon uppfattning om hur man ska gå tillväga för att mäta effekten av kunskapsutbyte, representation eller intermarknadsföring i form av personalevents. Denna osäkerhet om mervärdet i mer avancerade sponsringsrelationer kan enligt Magnusson på Kulturen i Lund vara en av anledningarna till att företag gärna håller sig till traditionell sponsring i form av exponering och möjligtvis fribiljetter. Svårigheten med avsaknad av denna mätning får konsekvenser för vilket utbyte som är rimligt att bestämma utan att någon av parterna ska bli förfördelad. När det gäller kulturinstitutionerna svarade tre av åtta att de instämde i viss mån med att de hjälper sponsorerna att mäta effekten av sponsring, resterande svarade att sådan hjälp inte alls förekom. Det var de tre största kulturinstitutionerna, Kungliga Operan, Kulturhuset och Kungliga Dramatiska Teatern, som erbjöd denna mätning

4.3 Företagens motiv till sponsring utöver det faktiska utbytet

Enligt de teorier vi tidigare presenterat har företag ytterligare motiv till att sponsra en kulturinstitution utöver det faktiska utbytet. Effekter av sponsringssamarbetet kan till exempel vara stärkt image, både externt och internt, samt ett stärkt varumärke. De anställdas identifiering med företaget kan stärkas och nya medel för en fungerande intern marknadsföring kan skapas. För att undersöka dessa områden frågade vi våra företagsrespondenter vilka deras huvudsakliga motiv till att sponsra kulturinstitutioner var samt till vilken grad motivet består av att skapa goodwill hos deras anställda. För att vidare undersöka motiven till kultursponsring ville vi ta reda på vilken kännedom de olika kulturinstitutionerna faktiskt har om deras sponsorerers motiv. Därför frågade vi dessa respondenter varför de tror att sponsorerna väljer att sponsra just dem.

4.3.1 Image och varumärke

Vi fick en rad olika svar på frågan gällande det huvudsakliga motivet att sponsra kulturinstitutioner men ett mönster går att utläsa rörande varumärke och image. Fem av sju företag svarade att de huvudsakliga motiven var antingen att skapa en positiv image eller att förstärka samt vårda varumärket. Detta stärker idéerna inom vårt teoretiska referensram. Exempelvis talar de för det Magnusson menar i sin artikel om att kultursponsring avser att förbättra ett företags image och positivt ladda dess varumärke.⁹⁸ Detta påstående är som sagt tydligt bekräftat i vår undersökning. Akzo Nobel uppgav att de har valt institutioner som ligger i linje med deras egna värderingar, de svarade på detta sätt:

”Vi har sponsrat institutioner och events som ligger i linje med våra värderingar och som bidrar till att skapa rätt image kring koncernen.”

Även detta stämmer väl överens med Magnussons artikel då han poängterar att det är viktigt för företagen att välja projekt som stämmer överens med vad de vill uppnå och hur de vill framstå. De övriga två, Åhléns och Lunds Energis svar föll under området att vårda olika delar av kulturen. Detta behöver ju dock inte utesluta att varumärkes och imageförstärkning kan vara viktiga motiv för dessa institutioner vilket man kan utläsa av citatet ovan. Ett företag

⁹⁸ Magnusson, Magnus, “Alba.nu /tidning för kultur, vetenskap och samhälle”, (1997)

som anser att det är viktigt att vårda kulturinstitutioner kan också få en stärkt image på grund av detta. Lunds Energis svar är intressant.

”Kulturlivet är en viktig del i ett levande lokalt samhälle, ett samhälle som vi har ett stort ansvar för att vidareutveckla.”

Detta svar är intressant då detta kopplas till varumärkesbyggnad, inte Lunds Energis varumärke utan staden Lunds varumärke. Som vi tidigare tagit upp innebär place branding att man lyfter fram ett områdes identitet både för innevånare och för turister. Att arbeta med detta kan då skapa fördelar inom bland annat rekrytering samt inom internmarknadsföring och identitetsstärkning.⁹⁹ Svaret går i linje med Volvos sponsorchef Tony Larssons uttalande:

”Det som är bra för våra anställda är bra för Volvo”¹⁰⁰.

Det hela fungerar som en positiv spiral, det som är bra för ett företags region är bra för dess anställda vilket blir bra för företaget. Lunds Energis svar går också i linje med Grönqvists teorier om att företagens roll som samhällsaktörer, good citizens, växer till ett allt starkare motiv för kultursponsring.¹⁰¹ Detta leder oss in på en ytterligare fråga vi ställde våra respondenter från företagen. För att undersöka till vilken grad dessa teorier om vikten att vara en god samhällsaktör påverkar företagets motiv till att sponsra kulturinstitutioner, frågade vi till vilken grad motivet består av att skapa goodwill bland de anställda. Här såg vi ett mycket tydligt mönster, sex av sju företag instämde helt och hållet eller till viss mån att motivet till viss del utgörs av att skapa goodwill hos de anställda, medan det sjunde tyvärr ej kunde ge ett svar.

4.3.2 Internmarknadsföring –både en konsekvens och en förutsättning

Som vi har sett i den teoretiska referensramen är attitydutveckling en stor del av internmarknadsföring. Inom detta ämne skriver Grönroos att ett av sätten ett företag kan motivera de anställda är att skapa en kollektiv stolthet över företagets värderingar, mission, strävan och rykte¹⁰². Att kultursponsring då skulle vara ett verktyg för att uppnå god internmarknadsföring ser vi därmed tydliga tecken på i vår undersökning. Genom den bild av

⁹⁹ Waltenberg, Lilith, ”Svalt intresse bakom lågt stöd till kulturen” (2006)

¹⁰⁰ Waltenberg, Lilith, ”Skånska företag sämst på kultursponsring” (2006)

¹⁰¹ Grönqvist, Uno, *Sponsring & event marketing* (2000), s. 46f

¹⁰² Grönroos, Christian, *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2004), s.107ff

en good guy som företag ofta vill åstadkomma genom att sponsra kultur, skapas en positiv attityd inom företaget som gynnar den interna marknadsföringen. Kultursponsring kan enligt detta resonemang ses som ett medel i syfte att de anställda ska identifiera sig mer positivt med företaget. Detta leder enligt Alvesson till en ökad lojalitet bland de anställda och är en förutsättning för att företag ska kunna behålla befintlig samt attrahera ny personal¹⁰³. Kultursponsringen kan emellertid även gynna kommunikationsdimensionen inom den interna marknadsföringen genom att de anställda kan kommunicera under mer avslappnade former vid exklusiva utställningar, föreställningar och konferenser inom kulturinstitutionernas lokaler. Vice versa kan även internmarknadsföring ses som ett verktyg för att företaget ska kunna tillgodogöra sig kultursponsring. I detta fall är det främst den mer kommunikativa dimensionen enligt teorin som görs gällande. God internmarknadsföring krävs då för att kunna kommunicera attityden kring stoltheten av en good guy som ägnar sig åt kultursponsring till alla delar av företaget. Först när denna attitydutveckling, genom god intern kommunikation, tagits upp från individuell till organisatorisk nivå finns det anledning att tala om vad Alvesson benämmer en enhetlig identitet¹⁰⁴ i företaget. Denna identitet är viktig för såväl den interna som den externa marknadsföringen. Vi ser här att kultursponsring och internmarknadsföring är två sidor av samma mynt som kan ses som en symbios, där de båda fenomenen ömsesidigt används för att förstärka varandra. Dessa idéer verkar då våra respondenter stödja eftersom de håller med om att skapa goodwill hos de anställda är en del i motivet till att de sponsrar kulturinstitutioner.

4.3.3 Kulturinstitutionernas kännedom om företagets motiv

Lunds Energis svar är även intressant ur en annan aspekt än varumärkesbyggnad, nämligen gällande i vilken utsträckning de olika kulturinstitutionerna är medvetna om varför de olika företagen har valt att sponsra just dem. Kulturen i Lund är den institution som Lunds Energi sponsrar för närvarande. Magnusson uppgav att han tror att en av anledningarna till sponsringsrelationen är att Kulturen i Lund har en tydlig lokal förankring och är en viktig profil för Lunds Kommun samt att där finns ett stort behov att öka Lunds attraktivitet som stad. I övrigt var svaren på frågan om varför kulturinstitutionerna tror att deras sponsorer har valt dem relativt diversifierade. Tre av sju trodde att det berodde på varumärkesbyggnad, att de själva hade ett starkt varumärke och att företagen kan dra nytta av det för att stärka sitt eget varumärke. Ytterligare tre trodde att det berodde på att företagen hade ett kulturintresse och

¹⁰³ Alvesson, Mats, *Knowledge Work and Knowledge-intensive firms* (2003), s. 149 ff

¹⁰⁴ Ibid, s. 189 ff

ansåg deras verksamhet viktig. Ett mönster fanns att utläsa rörande vilken typ av kulturinstitution som svarade varumärkesförstärkning och vilka som svarade kulturellt intresse. De var de tre stora institutionerna Kungliga Dramatiska Teatern, Statens Historiska Museum samt Kungliga Operan som svarade varumärkeskoppling. Detta beror sannolikt på att dessa större institutioner har ett starkt varumärke och är medvetna om att detta är något företagen gärna vill koppla deras egna varumärken till. Statens Historiska Museum svarade till exempel på detta sätt:

”De har identifierat någon form av mervärde. T. ex en styrka eller fördel med att bli förknippad med Historiska museet som varumärke.”

De mindre kulturinstitutionerna uppgav att deras sponsorer har valt dem på grund av ett kulturellt intresse, vilket verkar logiskt då dessa mindre institutioner ofta inte har starka varumärken, vilket medför att varumärkeskoppling ej blir ett troligt huvudsakligt motiv för dessa sponsorer. Dock är det inte sagt att ett sponsringssamarbete av en mindre och okänd kulturinstitution inte skulle kunna leda till en stärkt image för sponsorn. Med image menas vilken bild omvärlden har av ett företag. I detta resonemang är det därför inte kulturinstitutionens storlek eller hur många de når ut till, som påverkar själva bilden av företaget, dess image. Vi är dock medvetna om att det är på många sätt mer fördelaktigt att sponsra en institution med stor publik men företags image blir densamma oavsett hur många som tar del av den. Det är mot bakgrund av detta resonemang vi menar att en kulturinstitutionens storlek ej påverkar i vilken mån ett företags image stärks vid sponsring av denna. Därmed skulle imageförstärkning tillsammans med ett kulturellt intresse som motiv kunna vara fallet här. Att det skulle vara så har vi inte indikerats tydligt i vår empiri. Det skulle emellertid kunna vara så att dessa mindre kulturinstitutioner ej har full kännedom om deras sponsorerers motiv, medan de tror att det främst bygger på ett kulturellt intresse skulle det i verkligheten kunna vara detta intresse, tillsammans med imageförstärkning, som är det faktiska motivet. De svar vi fått från våra företagsrespondenter talar för detta eftersom vi fått indikationer på att image kan vara en del i motivet att sponsra en kulturinstitution. Resonemangen förda ovan om företagets roll som goda samhällsaktörer och den goda image detta medför gäller minst lika mycket små kulturinstitutioner som stora, det är själva ändamålet att sponsra kultur som ger en stärkt image.

Vi vill dock inte undergräva intresset för en specifik kulturinstitution som ett starkt motiv för att sponsorerna valt denna. Tre av våra sju företagsrespondenter uppgav att ett intresse för verksamheten ingick i det huvudsakliga motivet till kultursponsringen. Det ena motivet behöver inte utesluta det andra, ett kulturellt intresse kan gå hand i hand med en önskan att som företag stärka sitt varumärke och/eller image. Svaret vi fick från Tetra Pak på frågan vilket deras huvudsakliga motiv för kultursponsringen var, är ganska sammanfattande:

”Varumärkesvård, good citizenship och intresse för verksamheten”

4.4 Att respektera den kulturella integriteten

Under teorin står att läsa om det beroendeförhållande en sponsringsrelation kan ge upphov till. Näringslivet bör inte utnyttja denna beroendeställning genom att ställa olika ultimatum om användningsområden för de sponsrade medlen. I litteraturen menar Grönkvist att detta emellertid inte är något större problem¹⁰⁵. Med hänsyn till de tillfrågade respondenternas svar verkar det här problemet snarare förbisett än löst. Det finns en motsägelse då sex av sju företag vill ha inflytande över vad pengarna går till, medan sju av åtta kulturinstitutioner förnekar att det finns ett sådant inflytande och fem av åtta kulturinstitutioner förnekar att sponsrande företag överhuvudtaget har inverkan på det kulturella innehållet. Även om mätningen inte korrelerar i avseendet att vi inte endast tillfrågat företag och institutioner som innehar en sponsringsrelation med varandra är ändå resultatet anmärkningsvärt. De två olika parterna i sponsringsrelationen tycks här ha skilda uppfattningar i frågan. Utifrån teorin förstås att det länge funnits ett motstånd från kulturetablissemangent att bli kommersiellt och styrt av näringslivet¹⁰⁶. Den konstnärliga friheten blir då inskränkt och den kommersiella kulturinstitutionen tappar anseende. Om motsägelsen kan förklaras av kulturinstitutionernas förnekande av inskränkning i integriteten för att bevara stolthet och anseende ska vi låta vara osagt, men enligt resultaten väcks absolut den frågan. Däremot föreligger otvivelaktigt en brist i kommunikationen mellan de två parterna angående inställningen till integriteten. Claes Wahlöö på Kulturen i Lund menar dock att acceptans av en viss inskränkning i integriteten är nödvändig för många kulturinstitutioners överlevnad. Den senaste tiden har många inom det kulturella etablissemangent fått upp ögonen för detta och en större acceptans för fenomenet har börjat ta form. Enligt Magnusson är det främst de kontroversiella utställningarna som är svåra

¹⁰⁵ Grönkvist, Uno, *Sponsring En lönsam marknadsinvestering* (1985), s. 58

¹⁰⁶ *Ibid*, s. 59

att hitta sponsorer till. Kulturen i Lunds vapenutställning var en sådan, vilken slutligen sponsrades av Bofors, ett företag i vapenindustrin. Magnusson menar att:

”... det är klart att ekivoka och kontroversiella utställningar väcker oro hos företagen med tanke på att deras varumärke kan skadas vid associationer som ligger utanför deras värderingar”

Det förekommer emellertid enligt Magnusson på Kulturen i Lund mycket tillfälliga sponsorer som endast är intresserade av att sponsra ett projekt som är starkt knutet till deras varumärke. Då KappAhl sponsrade Underbart på Kulturen i Lund är ett exempel på en sådan tillfällighet. I detta avseende handlar det mer om att hitta lämpliga sponsorer till ett visst projekt än att ställa in somliga inställningar på grund av avslag från befintliga sponsorer. Så länge kulturinstitutioner ständigt uppsöker lämpliga tillfälliga sponsorer för olika kontroversiella projekt blir således inskränkningen i integriteten begränsad. Nackdelen med dessa tillfälliga sponsorer är dock enligt tidigare resonemang att en sponsringsrelation bör vara i några år för att relationen ska kunna utvecklas. Detta medför en paradox innebärande att tillfälliga sponsorer behövs för att bevara integriteten, men tillfälliga relationer är samtidigt inte att föredra vid utvecklandet av goda samarbeten.

4.5 Lagstiftningens verkliga inverkan på kultursponsringen

4.5.1 Den nuvarande lagstiftningen

I den teoretiska referensramen presenteras den nuvarande lagen om avdragsrätt och dess effekter på kultursponsring. Dock är lagen inte tillräckligt tydlig gällande huruvida företagens sponsringssummor ska bli avdragsgilla. För att motverka problem med avdragsgiltighet måste avtal skrivas mellan kulturinstitution och företag. I avtalet skall det tydligt framgå vilka transaktioner och motprestationer som är ämnade till avtalet, och till vem eller vilka motprestationerna är ämnade. I avtal kan också nämnas i vilka ändamål sponsring är till för.¹⁰⁷ Ibland kan enligt Stefan Johansson, VD på Bona Kemi, sponsringssamarbeten betraktas som reklam och representation för den sponsrade och då kan företaget hänföra kostnaderna till marknadsföringskostnader som i sin tur är avdragsgiltiga. Vi har lagt märke till i vår undersökning att större kulturinstitutioner har mer kunskap om deras sponsringsförhållanden än mindre institutioner och därför vet de hur viktigt det är med noggranna kontrakt och att

¹⁰⁷ Grönqvist, Uno, *Sponsring och event marketing* (2000), s. 226f

företagen får en tydlig motprestation. Detta kan ha sin förklaring i att större kulturinstitutioner hanterar större sponsringssummor vilket kräver att institutionerna har särskilda sponsringsansvariga. Ju mer kunskap en kulturinstitution har om deras sponsringsförhållanden desto mindre blir risken att det ska bli problem med avdragsgiltighet för företagen. I samarbetet mellan KappAhl och Kulturen i Lund hade parterna skrivit kontrakt och de var överens om motprestationerna i fråga. Komplikationer uppstod dock när Kulturen i Lund glömde trycka KappAhls logga på utställningens program. Det här var ett stort misstag från Kulturen i Lunds sida då exponering oftast är den viktigaste motprestationen för ett företag i ett sponsringssammanhang. Som åtgärd bjöd Kulturen i Lund in KappAhls anställda från både Lund och Malmö regionen till en förhandsvisning och middag på Kulturen i Lunds lokaler. Andra företag som också stött på problem är bland annat Lunds Energi som tillkännagav i vår undersökning att det för dem uppstått fall där deras bidrag ej blivit avdragsgiltiga. När sådana problem uppstår händer accepterar de förlusten och gör ingen extra ansträngning för att det ska bli avdragsgillt. Tetra Pak medger att det bara är i en begränsad andel av deras sponsringsprojekt blivit avdragsgiltiga och därmed har uteblivna avdrag räknats in som en kostnad för sponsringsverksamheten.

4.5.2 Det nya lagförslaget

För att förenkla alla komplikationer med frågan om avdragsgiltigheten har, som tidigare nämnt i den teoretiska referensramen, Föreningen Kultur och Näringsliv kommit fram till ett nytt lagförslag efter att ha jämfört skillnader i avdragsrätten mellan europeiska länder¹⁰⁸. Stockholms Handelskammare har också lämnat in ett nytt lagförslag till regeringen. Båda lagförslagens syfte är att det ska bli enklare för företag att veta om deras sponsringskostnader kommer att bli avdragsgiltiga eller inte. Handelskammarens lagförslag innebär att det kommer att bli lättare att få motprestationer från kulturinstitutionerna som är abstrakta och svåra att mäta, avdragsgiltiga.¹⁰⁹ Detta kan få omfattande konsekvenser för kultursponsring då vi enligt resonemanget ovan förstår att relationer ofta innefattas av sådana prestationer. Vi har i vår undersökning fått positivt respons från alla företag över de nya lagförslagen. Lunds Energi och Tetra Pak var mest positiva eftersom dessa företag har drabbats av komplikationer från den nuvarande lagstiftningen. Av våra företagsrespondenter uppgav sex av sju att de skulle sponsra fler kulturinstitutioner om en lag hade reglerat mellanhavandena så att sponsorsummorna lättare blivit avdragsgiltiga. Det var endast Åhléns som uppgav att så inte

¹⁰⁸ Föreningen Kultur och Näringslivs hemsida, 2006-11-24

¹⁰⁹ Boldemann, Marcus, "Lagförslag för kultursponsring" (2006)

skulle bli fallet. Det gick emellertid att urskilja en nyans i svaren. De två avsevärt större företagen Akzo Nobel och Tetra Pak instämde endast i viss mån att intresset att sponsra kultur skulle öka om motprestationen lättare blev avdragsgiltig medan de fyra mindre företagen instämde helt med detta påstående. Utifrån detta tycks det nya lagförslaget ha större betydelse för små företag än stora. Det kan ha sin förklaring i att summorna som avdraget innebär medför större konsekvenser för små företag än för stora.

kapitel fem

- SLUTSATSER -

I detta kapitel redovisas ett antal hypoteser och begrepp som skapats utifrån analys av det empiriska materialet och idéer från den teoretiska referensramen. Inledningsvis redovisas hypoteser gällande sponsringsrelationen mellan kulturinstitutioner och företag. Därefter presenteras hypoteser kring motiven för kultursponsring. Avslutningsvis introduceras hypoteser för hur kulturinstitutionernas storlek påverkar sponsringssamarbetet i större utsträckning än företagets storlek. Forskningsfrågan som var utgångspunkten för denna studie och därmed dessa slutsatser var:

Hur skapas och utvecklas en relation inom kultursponsring, hur kan dessa processer förbättras och hur påverkas de av sponsringsparternas storlek samt det nya lagförslaget?

5.1 Hypoteser gällande sponsringsrelationen

5.1.1 Vad en utvecklad sponsringsrelation innebär

Den utvecklade relationen karakteriseras av en rad faktorer där nivån av utbytet är det mest avgörande. Denna relation är utformad på det sätt att kulturinstitutionen skapar ett mervärde för företaget genom värdeskapande processer, ett ömsesidigt värdeskapande sker och en hög nivå av kompetensutbyte existerar. Detta innebär att det sponsrande företaget bidrar med mer än finansiella medel, till exempel kompetenser inom specifika affärsområden och kulturinstitutionen bidrar med sin unika kompetens.

Kulturinstitutioner bidrar bland annat med att hjälpa företag med deras interna marknadsföring och hjälper dem mäta resultatet av sponsringen. Relationen är effektiv och de olika parterna har byggt upp en kunskapsbas om varandras styrkor och svagheter samt hur man optimalt utnyttjar samarbetet. De sociala relationerna parterna emellan är positiva, de olika parterna är intresserade av varandras verksamheter, lojaliteten är hög och inga intressekonflikter gällande det kulturella innehållet råder. Parterna tänker också på samma sätt

och kan effektivt och gemensamt möta eventuella problem och förändringar som uppstår under samarbetets gång. Sociala och kunskapsmässiga bindningar bidrar till en hög effektivitet vilket leder till att det utvecklade relationssamarbetet sträcker sig över längre tidsperioder, helst ett antal år.

Med en *utvecklad sponsringsrelation* menar vi därmed en relation som är ömsesidigt värdeskapande och där parterna uppfyller alla nivåer av kunskapsutbyte.

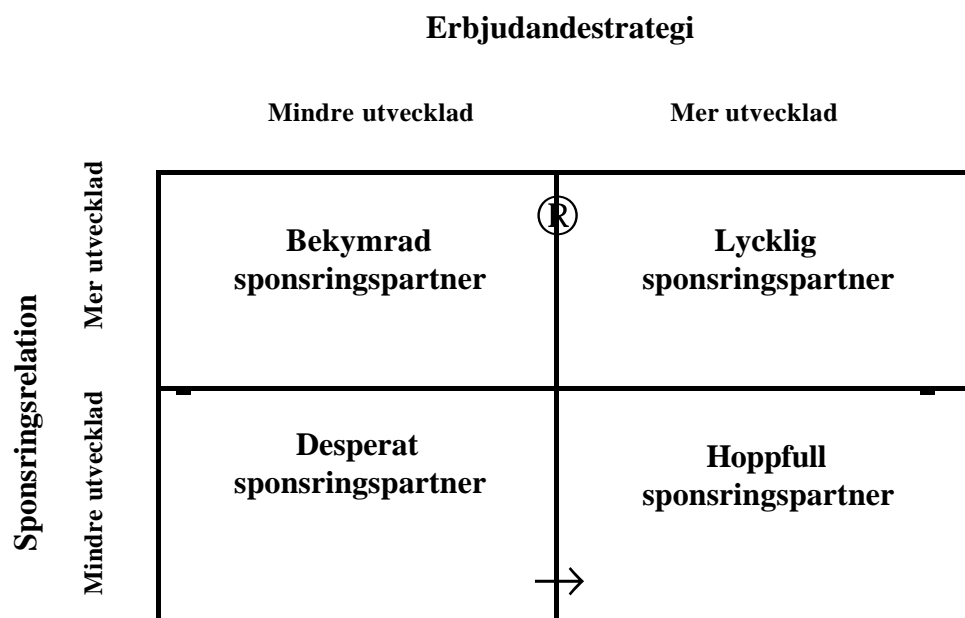
5.1.2 Vad en utvecklad erbjudandestrategi innebär

Vi har sett tydliga tendenser på att det är kulturinstitutioners som tar den initiala kontakten till sponsringssamarbetet. Att ha ett utvecklat erbjudande och en genomtänkt strategi för att förmedla detta erbjudande är då kritiskt i en kulturinstitutionens arbete med att generera sponsorer. De fördelar ett företag kan uppnå genom kultursponsring måste tydligt kommuniceras i erbjudandet. Dessa kan bland annat vara fördelar inom varumärkesbyggnad och association, nya målgrupper, stärkt intern och extern image och fördelar inom internmarknadsföring. Vidare exempel är fördelar inom personalvård, rekrytering, stärkt positiv identifiering med företaget bland de anställda och en allmän uppfattning av att vara en god samhällsaktör. Utöver att kommunicera fördelar bör ett utvecklat erbjudande innehålla någon form av mätningsteknik som företag kan använda för att mäta effekten av sponsringen. Detta för att attrahera företag genom att underlätta för dem att göra sponsringen avdragsgill genom mätning och uppskattning av motprestationen. Dessutom bör kulturinstitutioner ha ytterligare en mätningsteknik för att själva kunna mäta hur nöjda företag är med effekterna av sponsringssamarbetet.

Vidare är det viktigt att ha en utvecklad strategi gällande vilka företag man bör ta kontakt med och metoder för att uppmana företagen att själva ta den initiala kontakten till samarbetet. Vilka faktorer som bestämmer vilket företag som är lämpligast att vända sig till varierar, det kan bland annat vara målgrupp, omsättning, geografi och varumärkesstrategi. Vilka faktorer som är mest betydelsefulla och hur man använder dem för att göra sitt val ingår i en välutvecklad strategi.

Med begreppet *utvecklad erbjudandestrategi* avser vi därmed en genomtänkt strategi från kulturinstitutionens sida, gällande hur, vem och varför en sponsor väljs. Vidare ska erbjudandet tydligt kommunicera hur sponsorn gagnas av samarbetet.

5.1.3 En matris om erbjudandestrategier och sponsringsrelationer



Figur 5.1 Matris angående sponsringsrelationen

Med en utvecklad sponsringsrelation menar vi, enligt resonemang i hypotesen gällande vad en utvecklad sponsringsrelation innebär, en relation som är ömsesidigt värdeskapande och där parterna uppfyller alla nivåer av kunskapsutbyte. Med begreppet *utvecklad erbjudandestrategi* avser vi, som diskuterat i hypotesen kring vad en utvecklad erbjudandestrategi innebär, en genomtänkt strategi från kulturinstitutionens sida, gällande hur, vem och varför en sponsor väljs. Vidare ska erbjudandet tydligt kommunicera hur denna sponsor gagnas av samarbetet.

Den lycklige sponsringspartnern är den kulturinstitution som uppfyller stora delar av de karaktärsdrag som ovan är beskrivna för det vi menar är en utvecklad erbjudandestrategi och sponsringsrelation.

Kulturinstitutioner som har en väl utvecklad erbjudandestrategi men mindre förståelse för hur goda relationer fungerar har vi valt att beskriva som en *hoppfull sponsringspartner*. Denna har då ett utvecklat erbjudande att locka nya sponsorer med och därmed förmåga att attrahera

lämpliga sponsorer men saknar kunskap om hur man på bästa sätt kan dra nytta av varandra i en värdeskapande utvecklad relation. Vi menar att dessa är hoppfulla på det sätt att det finns en stor potential att i framtiden skaffa nya sponsorer. Denna potential är en förutsättning för att försäkra sig om att kunna inbringa sponsringsmedel även i framtiden. Den kan också bli betydelsefull om och när de nya lagarna om kultursponsring träder i kraft och det kommer att finnas fler företag som är villiga att satsa på detta. Om denna hoppfulla sponsringspartner tillsammans med de sponsrande företagen kan utveckla en relation som innebär ömsesidigt utbyte av till exempel kompetenser och resurser, kommer de så småningom att bli en lycklig sponsringspartner enligt matrisen. Istället för att skaffa resurser och utveckla ett erbjudande gäller det för den hoppfulla partnern att lära sig utnyttja relationerna, som skapas med hjälp av detta erbjudande, på bästa sätt. Det är enligt teorin lika viktigt att ha goda relationer med existerande kunder som att veta hur man bäst attraherar nya eftersom lojalitet och lönsamhet är nära korrelerade. Det är ofta mer lönsamt att ha återkommande kunder än att skapa nya. Vi anser emellertid att det är mer fördelaktigt att infinna sig i det hoppfulla läget än att tvärtom, ha större förståelse för utvecklade relationer men ingen erbjudandestrategi. Detta på grund av att det krävs att man kan först attrahera en sponsor innan man kan bygga en relation med denna.

Kulturinstitutioner som däremot har en sämre utvecklad erbjudandestrategi men har god insikt i hur väl utvecklade relationer fungerar kan ses som en bekymrad part. Att ha kunskap om hur ett värdeskapande utbyte inom en sponsringsrelation bör se ut är mycket viktigt och kan bli kritiskt då samarbetet har tagit form. Utan förmågan att kunna locka till sig några lämpliga sponsorer blir denna kunskap dock outnyttjad då inget utbyte sker. För den *bekymrade sponsringspartnern* handlar det därför om att skaffa resurser samt skapa och utveckla en erbjudandestrategi istället för att lära sig utnyttja relationerna på bästa sätt. När dessa kulturinstitutioner väl har utvecklat sin erbjudandestrategi och attraherat lämpliga sponsorer kommer relationerna till dessa förhoppningsvis fungera väl. Genom utvecklandet av denna strategi kan således dessa sponsorer ansluta sig till området som i figuren där institutionen beskrivs som en lycklig sponsringspartner. En reklambyrå med nisch mot kultursponsring kan vara till stor hjälp för den bekymrade sponsringspartnern då den senare kan få värdefull hjälp med att attrahera en sponsor och därmed bli en lycklig sponsringspartner.

De kulturinstitutioner som varken har utvecklade relationer eller erbjudandestrategier står helt utan sponsorer och beskrivs som en *desperat sponsringspartner* i matrisen. Den

kulturinstitution som befinner sig i denna ruta har alltså två vägar att gå för att uppnå status som en lycklig sponsringspartner. Eftersom det är mer fördelaktigt att vara en hoppfull än bekymrad sponsringspartner, bör en desperat sponsringspartner förslagsvis först sätta sig in i hur man skapar en utvecklad och väl fungerande erbjudandestrategi för att locka till sig sponsorer och sedan skaffa sig kompetens om hur man kan bedriva ett värdeskapande utvecklat sponsringssamarbete. Kulturinstitutionen kan också välja att gå den andra vägen och då satsa på att införskaffa kunskap om väl utvecklade sponsringsrelationer innan de försöker att attrahera en sponsor. Denna väg är bra på det sätt att när institutionen väl får en sponsor, genom till exempel att de anlitar en reklambyrå till hjälp, har de stora möjligheter att på ett tidigt stadium etablera en utvecklad sponsringsrelation.

5.1.4 Hur sponsringsrelationen och erbjudandestrategin kan optimeras med hjälp av mellanhänder

Kulturinstitutioner, framförallt de mindre, bör på ett effektivare och mer välplanerat sätt visa sina erbjudanden till sponsorer för att attrahera dem. Det kan dock vara svårt för en mindre kulturinstitution att skapa en utvecklad erbjudandestrategi då det kan finnas brist på kompetenser och resurser inom detta område. Detta kan underlättas av mellanhänder i form av reklam- och mediebyråer som hjälper kulturinstitutionerna att sälja in sina erbjudanden till potentiella sponsorer. Dessa mellanhänder kan även hjälpa till med att kartlägga vilka målgrupper som sponsorerna når vid sponsring av specifika kulturinstitutioner. De kan klart redogöra för om kulturinstitutionernas verksamhet motsvarar sponsorernas intressen och vilka varumärken som är lämpliga att associera med kulturinstitutionen. Dessutom kan de hjälpa till med att ta fram en strategi för kulturinstitutionerna att hjälpa företagen med mätning av motprestationer och hur nöjda företagen är med sponsringssamarbetet, vilket också skulle stärka kulturinstitutionernas erbjudande. I dagsläget finns en brist på mellanhänder som är nischade mot att marknadsföra kulturinstitutioner mot potentiella sponsorer trots att vi har sett tydliga tendenser på att det är kulturinstitutionerna som tar den initiala kontakten med företagen. Då framförallt mindre företag ofta inte har resurser att ombesörja denna marknadsföring själva, finns det anledning att lägga ut denna verksamhet till mellanhänder.

5.1.5 Sponsringens inverkan på den kulturella integriteten

Uppfattningen om huruvida sponsringens inverkan påverkar det kulturella innehållet skiljer sig tydligt mellan företag och kulturinstitutioner. Medan företag överlag medger att de gärna har inflytande över vad pengarna går till, menar många kulturinstitutioner att sponsorerna inte har något inflytande över det kulturella innehållet. Denna skillnad i uppfattning vittnar om bristande kunskap i frågan och debatten kring integriteten har tydligen inte engagerat berörda parter i den mån den borde. Det är även svårt att förena minimal inskränkning i integriteten med väl utvecklade sponsringsrelationer. Detta har sin förklaring i att kontroversiell kulturverksamhet ofta kräver tillfälliga sponsorer med vilka begränsad tid finns att utveckla en god relation.

5.2 Hypoteser kring motiven till kultursponsring

5.2.1 Varumärke, image och intresse är viktigt för företagen

Ett företag kan sponsra en kulturinstitution av många anledningar. Vi har dock förstått att de främsta motiven är skapa en positiv image och att förstärka varumärket. Medan till exempel idrottsponsring ofta leder till ökad försäljning och har stora exponeringsmöjligheter är kultursponsringens främsta fördel associationen företaget får med den valda kulturinstitutionen och de positiva effekter denna association leder till. Företag som sponsrar större kulturinstitutioner erhåller fördelar med en stärkt image och varumärkesassociation genom att institutioner som till exempel kungliga dramatiska teatern och Kungliga Operan har starka varumärken i sig. Sponsorer av små kulturinstitutioner erhåller ej några fördelar inom varumärkesassociation i någon större utsträckning, utan de erhåller fördelar genom den stärkta image kultursponsring leder till i allmänhet. Vidare går ofta ett kulturellt intresse hand i hand med de övriga motiven för kultursponsring. Ofta är ett kulturellt intresse en större del av företagets motiv vid sponsring av små institutioner än av större.

5.2.2 Place branding och kultursponsring går hand i hand

Denna hypotes bygger på ett resonemang kring de positiva effekter ett företag kan uppnå genom att bidra till en regions place branding. Place branding och lokal kultursponsring går hand i hand. Ett företag som verkar för att stärka en regions kulturliv stärker därmed också

regionens attraktivitet vilket får ett antal positiva effekter för den sponsrande parten, både externt och internt. Externa effekter kan till exempel fås genom lokal positiv PR och interna effekter kan uppnås genom att en attraktiv region underlättar för rekrytering. Att arbeta i ett företag som upplevs stimulera det lokala kulturlivet kan också leda till att de anställdas identifiering med företaget stärks. Därmed stärker en satsning med hänseende till place branding den interna marknadsföringen genom attitydutveckling. Intern goodwill skapas dock inte bara ur ett place branding perspektiv utan just goodwill är en del i motiven för de flesta kultursponsrande företag. Denna goodwill skapas genom att företaget införskaffar sig en identitet som en god samhällsaktör. I likhet med motiven utifrån place branding perspektivet bidrar detta till att skapa en intern kollektiv stolthet och bidrar till att företagets medlemmar lättare kan skapa en positiv identifiering till företaget vilket även medför en ökad lojalitet.

5.2.3 Företagens intresse för kultursponsring kommer att öka om lagstiftningen ändras

Om det nya lagförslaget träder i kraft, vilket innebär att företag lättare kommer att kunna göra motprestationer för kulturinstitutioner avdragsgilla, tycks det medföra att fler företag skulle vara beredda att sponsra kulturinstitutioner. Det nya lagförslaget verkar även ha större inverkan på mindre företags intresse att sponsra kulturinstitutioner än större. Detta nya lagförslag är emellertid det enda som har något samband med företagets storlek, vilket ytterligare åskådliggörs undre de tre avslutande hypoteserna.

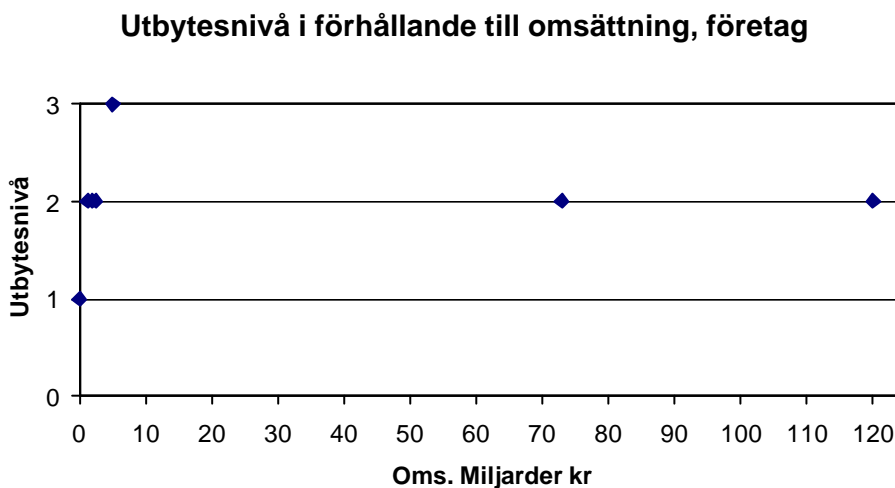
5.2.4 Finansiella medel är inte kulturinstitutionernas enda motiv till kultursponsring

Kulturinstitutionernas motiv är att de ofta har svårt att få de statliga bidragen och/eller andra inkomster att räcka till och de därmed behöver ett finansiellt tillskott. Kulturinstitutionernas motiv är dock ej endast av finansiell karaktär. När ett kunskapsutbyte sker drar denne nytta av det sponsrande företagets kompetenser inom speciella affärsområden, till exempel reklam eller redovisning. Utökade kontakter i näringslivet kan också generera ett större intresse för verksamheten och fler besökare. Sponsring från näringslivet minskar också beroendet av förändringar i de statliga bidragen.

5.3 Sponsringsrelationer påverkas i större utsträckning av storleken på kulturinstitutioner än storleken på företag

5.3.1 Företagens storlek tycks inte påverka nivån av utbytet

Företagens storlek, sett till omsättning, verkar inte ha något samband med vilken utbytesnivå dessa har i sina sponsringsrelationer. I figur 5.2 ser vi att det minsta företaget har lägst utbytesnivå men därefter finns inget mönster att utläsa. Det enda företaget i vår undersökning som uppfyllde den högsta utbytesnivån har enligt 5.2 avsevärt lägre omsättning än de två största företagen som endast uppfyllde andra graden av utbyte.

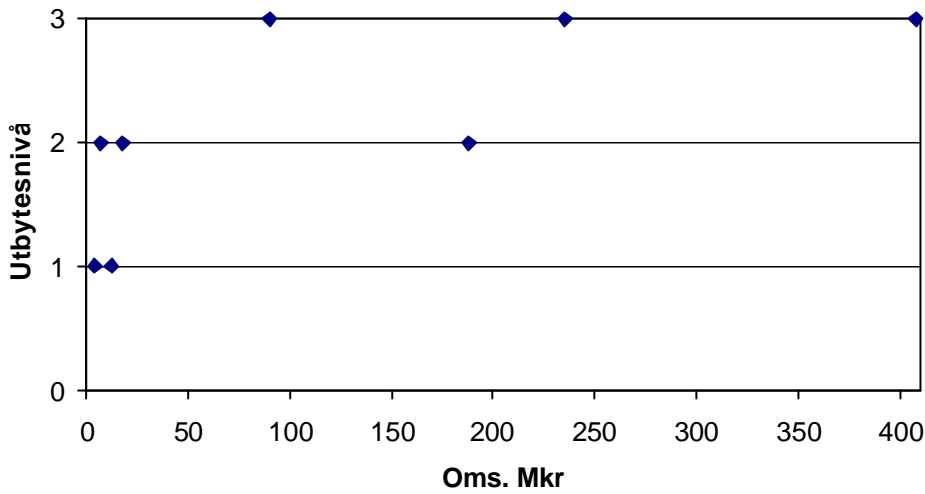


Figur 5.2 Hur utbytesnivån varierar med storleken på företag

5.3.2 Kulturinstitutionernas storlek tycks påverka nivån av utbytet

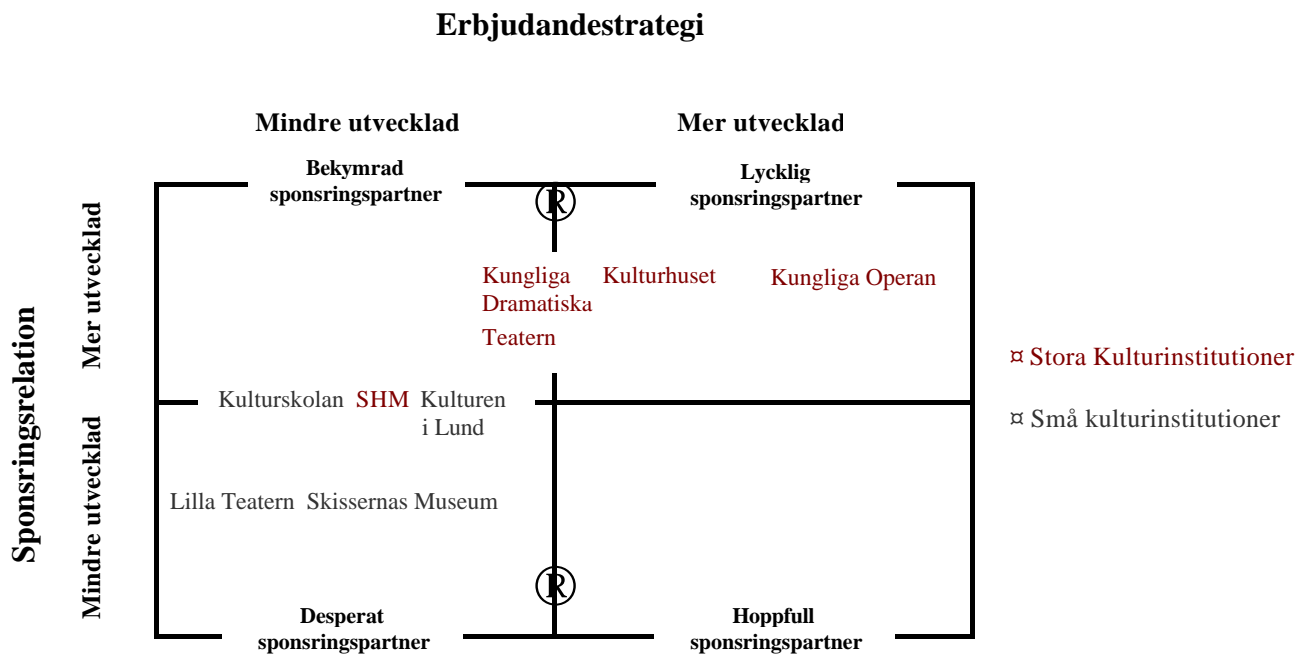
Vi har sett ett samband mellan kulturinstitutionernas storlek och utbytesnivån. Större kulturinstitutioner tycks karakteriseras av mer utvecklade utbytesnivåer enligt figur 5.3

Utbytesnivå i förhållande till omsättning, kulturinstitutioner



Figur 5.3 Hur utbytesnivån varierar med storleken på kulturinstitutioner

5.3.3 Erbjudandestrategier och sponsringsrelationer har ett samband med kulturinstitutionernas storlek



Figur 5.4 Matris angående sponsringsrelationen applicerad på kulturinstitutionerna i undersökningen

Vi har sett tendenser på att större kulturinstitutioner har en mer utvecklad erbjudandestrategi och mer utvecklade sponsringsrelationer. Dessa kan kopplas till föregående hypotes där man ser att de större kulturinstitutionerna är de som har en högre nivå av kompetensutbyte med sina sponsorer, vilket är en betydelsefull faktor i den utvecklade sponsringsrelationen.

5.4 Ett idealiskt scenario

Scenarioanalysen syftar till att inspirera företag och kulturinstitutioner att tänka i nya banor kring kultursponsring genom att beskriva en ideal sponsringsrelation mellan två fiktiva parter.

Innovation AB har sponsrat kulturinstitutionen Kulturcentret en längre tid. Kulturcentret är ett forum för kultur med mångsidig verksamhet inom bland annat teater, konst och design. Samarbetet startades för 5 år sedan genom att Kulturcentret, med hjälp av en reklambyrå med nisch mot kultursponsring, sökte upp Innovation AB. Reklambyrån förmedlade och utvecklade Kulturcentrets erbjudande till Innovation AB i syfte att optimera fördelarna för de båda parterna. Reklambyrån har en klar bild av vad företag skulle få ut av ett sponsringssamarbete med Kulturcentret och arbetar aktivt med att hitta samarbeten som skulle matcha företagets intressen. Reklambyrån hjälpte Kulturcentret genom att visa vilka målgrupper Innovation AB skulle nå genom sponsringssamarbetet, vad det skulle innebära att associeras med Kulturcentrets varumärke samt vilka andra utbyten relationen skulle medföra. Då reklambyrån är nischad mot just kultursponsring har de också utvecklat mättekniker för att mäta effekten av mer abstrakta motprestationer. Därmed är reklambyråns roll utöver att utveckla Kulturcentrets erbjudandestrategi, att optimera relationen genom att utvärdera denna och dess effekter. Bland annat mäter de effekten av en stärkt image genom att regelbundet undersöka hur de anställdas och kundernas bild av företaget förändras. De gör också statistik över hur mycket publicitet de båda parterna får angående sponsringssamarbetet. Vidare samarbetar reklambyrån med human resource avdelningen för att mäta personalvårdseffekter genom att bland annat mäta hur sjukfrånvaron ändras. Reklambyrån har också en mall för hur ett kultursponsringsavtal bör se ut vilket är nödvändigt för att bestämma och mäta motprestationerna. Då Innovation AB inte själva har några utvecklade sätt att mäta de mer abstrakta motprestationerna de får ut av sponsringsrelationen är detta erbjudande om mätning mycket uppskattat.

Relationen mellan Innovation AB och Kulturcentret har byggt upp en stor kunskapsbas om varandras olika verksamheter och sätt att arbeta. Sociala bindningar förekommer på många olika nivåer mellan parterna och de personer som är ansvariga för samarbetet har utvecklat en god relation. Innovation AB sponsrar till viss del med finansiella medel, vilka Kulturcentret använder till att finansiera rörliga kostnader som uppkommer vid speciella projekt. Innovation AB har inga preferenser kring innehållet i Kulturcentrets verksamhet och de pengar Kulturcentret tar emot får fritt disponeras till verksamhetens olika områden och projekt. Innovation AB sponsrar även med andra medel än finansiella, bland annat hjälper Innovation AB Kulturcentret att bli mer effektiva inom administrativa och ekonomiska områden. Vidare hjälper IT avdelningen på Innovation AB Kulturcentret med datasupport, intranät och andra kommunikationssystem.

Kulturcentret har ett etablerat varumärke och därmed består motprestationen till viss del av att Innovation AB:s varumärke förknippas med Kulturcentrets. Kulturcentret finns i samma stad som Innovation AB har sitt huvudkontor vilket har många fördelar. Innovation AB använder kultursponsring i rekryteringssyfte, ny personal får information om hur Innovation AB bidrar till det regionala kulturlivet. Image och goodwill bland de anställda har stärkts sedan sponsringsarbetet inleddes, då personalen är stolta över företaget som en god samhällsaktör och således identifierar sig starkare med företaget. De är medvetna om hur värdefull sponsringsrelationen är i internmarknadsföringssyfte och har utvecklat en god internmarknadsföring för att kunna kommunicera bilden som god samhällsaktör till alla delar i företaget. Genom att regelbundet besöka företaget och informera om diverse evenemang medverkar Kulturcentret till att kommunicera denna bild inom företaget.

Sponsringsrelation mellan de båda parterna är väl utvecklad med ett omfattande utbyte. Innovation AB har möjlighet att bjuda anställda och kunder på diverse arrangemang ombesörjda av Kulturcentret. Varje år arrangerar Innovation AB julfest i Kulturcentrets lokaler i samband med middag och en föreställning där de anställda har möjlighet att medverka tillsammans med professionella skådespelare. De anställda och företagskunder har också möjlighet att nyttja Kulturcentrets aktiviteter till ett rabatterat pris. Kulturcentret hjälper Innovation AB att utsmycka deras lokaler med konst från deras samlingar för att skapa en mer positiv och inspirerande arbetsmiljö. Kulturcentret är alltid mån att nämna vilket värdefullt utbyte de har med Innovation AB när de får publicitet kring nya uppsättningar och utställningar vilket genererar positiv PR för Innovation AB.

Varje år arrangeras ett större seminarium för Innovation AB: s anställda i Kulturcentrets lokaler vilket pågår under ett par dagar. Under dessa dagar hjälper till exempel professionella skådespelare Innovation AB: s anställda med retorik och presentationsteknik. Även forumteater används för att illustrera rådande problem inom Innovation AB: s verksamhet och hur dessa bör lösas. Forumteatern presenterar och illustrerar ett problem och därefter får de anställda, publiken, välja bland ett antal olika slut för att hitta den mest passande lösningen. Forumteater används även för att illustrera hur en konflikt bland anställda kan lösas samt hur mobbning och utanförskap kan undvikas. Improvisationsteater används som träning för att bemöta människor på ett trevligt sätt. Till exempel kan detta ske genom att en skådespelare spelar en besvärlig kund och den anställde får träna på att bemöta denna utan att tappa sitt lugn.

Avslutningsvis har Kulturcentret hjälpt Innovation AB att starta en kultur och konstförening för att främja gemenskapen bland de anställda samt för att stärka intresset för kultur, och därmed för sponsringssamarbetet, inom företaget.

Då effekterna av relationen mäts regelbundet och är mycket värdefulla för Innovation AB kommer sponsringsrelationen att fortsätta även i framtiden. Kulturcentret får regelbundet förfrågningar från företag som är nyfikna och intresserade av att eventuellt inleda en sponsringsrelation.

5.5 Förslag till vidare forskning

I syfte att maximera nyttan av sponsringsrelationen mellan kulturinstitutioner och företag kan det vara värdefullt att fastställa vilka effekter av kultursponsringen som är mest givande för företaget. Förslag till vidare forskning skulle då kunna vara en studie över hur företagens målgrupper och personal uppfattar kultursponsringen. Är de medvetna om sponsringssamarbetet? Vilken grad av goodwill skapar det? I vilken utsträckning stärks de anställdas positiva identifiering med företaget? I vilken grad förbättras målgruppernas bild av företaget och dess varumärke?

Ett ytterligare förslag till ett intressant forskningsområde är en studie över relationerna och utbytet inom kultursponsring i andra länder där skattetrycket och det statliga stödet till kulturinstitutionerna inte är lika omfattande som i Sverige. Därmed är dessa kulturinstitutioner mer beroende av att samarbeta med näringslivet. Är utbytet mellan kulturinstitutionerna och företagen mer avancerat, vad karaktäriserar relationen och hur skiljer sig detta från studier i Sverige?

Vidare skulle det kunna vara värdefullt att närmare undersöka dilemmat med den kulturella integriteten och kultursponsring. Ett förslag till en studie är att göra en djupstudie på ett fåtal kulturinstitutioner som arbetat med sponsring under många år och analysera i fall detta fått några större effekter på innehållet av verksamheten.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Alvesson, Mats (2003) *Knowledge Work and Knowledge- intensive firms* Oxford University Press, Hampshire.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi AB, Malmö.

Clark, Jimmy (1995) *Sponsring i mästerklass*, CEWE-Förlaget AB, Bjälsta.

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund.

Falkheimer, Jesper (2001) *Medier och kommunikation - en introduktion*, Studentlitteratur, Lund.

Gummesson, Evert (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi AB, Malmö.

Grönkvist, Uno (1985) *Sponsring – En lönsam marknadsinvestering?*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Värnamo.

Grönkvist, Uno (2000) *Sponsring & event marketing*, Björn Lundén Information AB, Uddevalla.

Grönroos, Christian (2004) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö.

Hagstedt, Per (1987) *Sponsring –mer än marknadsföring*, EFI, Stockholm.

Hammarkvist, K-O, Håkansson, H & Mattsson, L-G (2003) *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber Ekonomi AB, Malmö.

Lidström, Bengt (1995) *Det svenska näringslivet och kultursponsring*, Cerum, Umeå. (Arbetsrapport från Cerum, 1995:2).

Moritz, Susann (2002) *Gratis Pengar? Om sponsring av kultur*, Högskolan i Borås, Borås.(Magisteruppsats 2002:90).

Olkkonen, Rami & Tuominen, Pekka (2006) ”Understanding relationship fading in cultural sponsorship”, *Corporate Communications*, vol. 11, nr 1, s.11-13.

Peterson, Lars (1988) *Det kulturella kapitalet – kritik av kultursponsringen*, Tidens Förlag AB, Stockholm.

Påhlsson, Robert (2000) *Sponsring – Avdragsrätt vid inkomstskattelagen*, Iustus Förlag AB, Uppsala.

Rabe, Gunnar (2005) *Skattelagstiftning - Lagar och andra författningar som de lyder den 1 januari 2005*, Norstedts Juridik AB, Stockholm.

Schön, Lennart, (2000) *En modern svensk ekonomisk historia, Tillväxt och omvandling under två sekel*. SNS Förlag, Stockholm

Wijk, Gösta, (2004) *Arbetsprocessen vid större empiriska systematiska utredningar som t ex vetenskapliga undersökningar*, Ekonomi Högskolan Lunds Universitet, Lund.

Muntliga källor

Broman, Andreas, försäljningschef, Spendrups. Telefonintervju, 2006-11-29.

Lilja Molen, Ola, marknadschef, Sony Ericsson. Telefonintervju, 2006-11-14.

Liljegren, Patrik, verksamhetschef på Riksteatern. Telefonintervju, 2006-11-16.

Magnusson, Björn, biträdande museichef/stadsantikvarie, Kulturen i Lund. Personlig intervju, 2006-12-04.

Nilsson, Anita, ekonom, Lunds Universitet. Telefonintervju, 2007-01-11.

Olsson Christine, butikschef i Lund, KappAhl AB. Personlig intervju, 2006-12-13.

Wahlöö, Claes, före detta stadsantikvarie på Kulturen i Lund, Personlig intervju, 2006-12-14..

Elektroniska källor

Akzo Nobel AB: s hemsida, <http://www.akzonobel.se>, 2007-01-09.

Boldemann, Marcus (2006-11-22) "Lagförslag för kultursponsring". *Dagens Nyheter*, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=590888> , 2006-11-28.

Bona Kemi AB: s hemsida, <http://www.bona.com>, 2007-01-09.

Brandel, Tobias (2006-11-10)"Politiker kräver ökad sponsring". *Svenska Dagbladet*, http://www.svd.se/dynamisk/kultur/did_14040172.asp , 2006-11-10.

Dixelius, Kalle, (2005-10-28) "Kultursponsring – Vad hände?". *Helsingborgs Dagblad* http://hd.se/noje/2005/10/28/kultursponsring_vad_haende/?flik=kontakta, 2006-12-17.

El Rafie, Yasmine "(2006-12-06), "Nytt förslag om sponsring". *Svenska Dagbladet*, http://www.svd.se/dynamisk/kultur/did_14211675.asp , 2006-12-06.

Eriksson, Thord (2005-07-07) "Kulturens del av kakan minskar". *Dagens Nyheter*, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=436220>, 2006-11-23.

Från PM, (2006-11-10) ”Stockholmspolitiker vill öka kultursponsring”. *Dagens Nyheter*, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=587600>, 2006-11-24.

Föreningen Kultur och Näringslivs hemsida, <http://www.kultur-naringsliv.se>, 2006-11-26.

Isakson, Börje (2005-01-18) ”Trendbrott för kultursponsring”. *Dagens Industri*, <http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2005%5c01%5c18%5c130143%26src%3ddi>, 2006-11-11.

KappAhl AB: s årsredovisning, http://investors.KappAhl.se/files/KappAhl_annual_05-06_sv.pdf, 2007-01-09.

Kulturhistoriska museet i Lund, Kulturens hemsida, <http://www.kulturen.com>, 2007-01-09.

Kulturskolan i Lunds hemsida, http://www.lund.se/templates/Page_29157.aspx, 2007-01-09.

Kulturhuset hemsida, <http://www.kulturhuset.se>, 2007-01-09.

Kungliga Dramatiska Teaterns årsredovisning, http://www.dramaten.se/Global/PDFs/Dramaten_Arsredov-05.pdf, 2007-01-09.

Kungliga Operans årsredovisning, <http://www.operan.se/upload/PDF/OperanLR.pdf>, 2007-01-09.

Lilla teaterns årsredovisning, <http://www.lillateatern.nu>, 2007-01-09.

Lunds Energi AB:s årsredovisning, <http://www.lundsenergikoncernen.se>, 2007-01-09.

Magnusson, Magnus (1997) ”Alba.nu /tidning för kultur, vetenskap och samhälle”, <http://www.alba.nu/Alba6/kultursponsring.html>, 2006-11-14.

Nationalencyklopedin, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=233228&i_word=kultur, 2006-11-24.

Persson, Anders & Wretén, Elin (2002) ”Guide för samarbete mellan kultur och näringsliv”. *ARCIV-Artist Resource Center in Västerbotten*, http://www.arciv.se/Sve/Artiklar/pdf_dokument/sponsors%20guide.pdf, 2006-11-23.

Snowmen Solutions hemsida, <http://www.snowmen.se>, 2007-01-09.

Statens Historiska Museums årsredovisning, http://www.arkeologiskasamfundet.nu/arsmotet2006/arsmotet2006_arsredovisning2005.pdf, 2007-01-09.

Tetra Pak AB:s årsredovisning, http://www.tetrapak.com/Sweden/content/frset_main.asp?navid=152&, 2007-01-09.

Waltenberg, Lilith (2006-11-06) ”Skånska företag sämst på kultursponsring”. <http://sydsvenskan.se/nojen/article194100.ece>, *Sydsvenskan*, 2006-11-23.

Waltenberg, Lilith (2006-11-06) ”Svalt intresse bakom lågt stöd till kulturen”
<http://sydsvenskan.se/nojen/article194303.ece>, *Sydsvenskan*, 2006-11-23.

Åhléns AB: s årsredovisning, <http://www.ahlens.com/ahlens/export/sites/ahlens/common/galleries/download/arsredovisningar/2005.pdf>, 2007-01-09.

BILAGA 1

Presentation av kulturinstitutionerna

Kulturhistoriska museet i Lund, Kulturen i Lund¹¹⁰

- Respondent: Björn Magnusson, biträdande chef och stadsantikvarie.
- Kulturen grundades 1882 och är ett friluftsmuseum med stora samlingar inom textil och keramiskt konsthantverk. Kulturen har genom utgrävningar i Lund skapat den störta medeltidsarkeologiska samlingen i Nordeuropa. Kulturen har 53 anställda och deras mål är att vara ett världsmuseum i miniatyr.
- Belägen i Lund.
- Osättning 2005: 7,2 miljoner kronor.
- Sponsras bland annat av Sparbanken Finn, Lunds Energi och KappAhl.

Kulturhuset¹¹¹

- Respondent: Karolina Berntorp, sponsringsansvarig.
- Kulturhuset bildades 1974 och har ett blandat utbud av kultur som drar till sig allt från konstkännare till spontanansökare med 3,5 miljoner besökare per år.
- Belägen i Stockholm.
- Omsättning: 90 miljoner kronor.
- Sponsras bland annat av: IKEA, Åhléns, Carlsberg och ICA.

Kulturskolan¹¹²

- Respondent: Barbro Stigsdotter, kulturskolechef.
- Kulturskolan i Lunds kommun ger barn och ungdomar möjlighet att delta i konstnärlig och kulturell verksamhet efter skoltid.
- Belägen i Lund.
- Omsättning 2005: 17,5 miljoner kronor.

Kungliga Dramatiska Teatern¹¹³

- Respondent: Staffan Rydén, VD.

¹¹⁰ Kulturhistoriska museet i Lund, Kulturens hemsida, 2007-01-09

¹¹¹ Kulturhusets hemsida, 2007-01-09

¹¹² Kulturskolan i Lunds hemsida, 2007-01-09

¹¹³ Kungliga Dramatiska Teaterns årsredovisning, 2007-01-09

- Dramaten är Sveriges nationalscen för talteater och skapades av kung Gustaf III år 1787.
- Belägen i Stockholm.
- Omsättning: 235 miljoner kronor.
- Sponsras bland annat av: kapitalförvaltningsbolaget Quesada.

Kungliga Operan¹¹⁴

- Respondent: Ragnar Lund, sponsringskonsulent.
- Kungliga Operan grundades 1773 av kung Gustaf III och är Stockholms opera och balettinstitution.
- Belägen i Stockholm.
- Omsättning 2005: 408 miljoner kronor.
- Sponsras bland annat av: Vattenfall.

Lilla Teatern¹¹⁵

- Respondent: Pia Kupa, styrelseordförande.
- Lilla teatern i Lund är en paraplyförening för amatörteatergrupper i alla åldrar. Teatern grundades 1933 då sedan Lilla Teatern organiseras och administreras av medlemmarna själva och av en av medlemmarna vald styrelse. Varje teatergrupp ansvarar för sin egen verksamhet, konstnärliga inriktning och eventuella ekonomi.
- Belägen i Lund.
- Omsättning 2005: 4 miljoner kronor.

Skissernas Museum¹¹⁶

- Respondent: Elisabeth Haglund, museiechef.
- Museichef Skissernas Museum grundades 1934 och är ursprungligen ett arkiv för dekorativ konst och konstmuseum med Lunds Universitet som huvudman. Musset samlar i princip på skisser, modeller och andra förstudier till konst i offentlig miljö.
- Belägen i Lund.

¹¹⁴ Kungliga Operans årsredovisning, 2007-01-09

¹¹⁵ Lilla teaterns årsredovisning, 2007-01-09

¹¹⁶ Muntlig källa, Anita Nilsson, 2007-01-11

- Omsättning: 12 miljoner kronor.

Statens Historiska Museum¹¹⁷

- Respondent: Lars Amréus, museichef.
- Historiska Museet är Sveriges centrala museum för svensk arkeologi och äldre historia och började byggas upp redan under 1600-talet.
- Belägen i Stockholm.
- Omsättning 2005: 188 miljoner kronor.

¹¹⁷ Statens Historiska Museums årsredovisning, 2007-01-09

BILAGA 2

Presentation av företagen

Akzo Nobel AB¹¹⁸

- Respondent: Anna Larsson, informationschef.
- Akzo Nobel förser kunder över hela världen med läkemedel, veterinärmedicin, färg och kemi. Akzo Nobel har 62 000 medarbetare inom fyra verksamhetsområden, som är indelade i 13 affärsområden med verksamhet i över 80 länder.
- Omsättningen 120 miljarder kronor.

Bona Kemi AB¹¹⁹

- Respondent: Stefan Johansson, VD.
- Bona grundades 1894 och är en världsledande koncern som säljer en totallösning för trögolv med produkter såsom polish, olja, rengöringsmedel, golvvax.
- Omsättning 2005: 1,2 miljarder kronor.

KappAhl AB¹²⁰

- Respondent: Christine Olsson, butikschef i Lund.
- KappAhl är en konfektionskedja med dam-, herr- och barnkläder. KappAhl har 270 butiker i Sverige, Norge, Finland och Polen och antalet anställda är ca 3 200.
- Omsättning 2005: 2,4 miljarder kronor.
- Sponsrar bland annat: Mama Mia och Kulturen i Lund.

Lunds Energi AB¹²¹

- Respondent: Therese Johanson, kommunikationschef.
- Lunds Energi grundades 1907 och är ett fullserviceföretag. Lunds Energi har individuella lösningar för trygga, effektiva och ekonomiska leveranser av kraft, energi, värme och kyla. Lunds Energis mål är att skapa största möjliga energinytta med minsta möjliga miljö- och klimatpåverkan.
- Omsättning 2005: 2 miljarder kronor.

¹¹⁸Akzo Nobel AB: s hemsida, 2007-01-09

¹¹⁹Bona Kemi AB: s hemsida, 2007-01-09

¹²⁰KappAhl AB: s årsredovisning, 2007-01-09

¹²¹Lunds Energi AB: s årsredovisning, 2007-01-09

- Sponsrar bland annat: Kulturen i Lund.

Snowmen Solution¹²²

- Respondent: Gustav Lipcsey, regional manager
- Snowmen Solutions grundades 2006 och är ett bolag inom underhållningsvärlden med inriktning på spel. Snowmen Solution utvecklar mjukvara samt marknadsföringslösningar för olika bolag, initialt med fokus på poker, casino och bingo.
- Omsättning: 0 miljarder kronor.

Tetra Pak AB¹²³

- Respondent: Jörgen Haglind, informationsdirektör.
- Tetra Pak är ett av världens ledande företag inom process, förpackning och distribution av livsmedel. Tetra Pak har cirka 20 250 anställda i mer än 165 länder.
- Omsättning 2005: 73 miljarder kronor.
- Sponsrar bland annat: Kulturen i Lund.

Åhléns AB¹²⁴

- Respondent: Eva Frankel, marknadsansvarig och projekt ansvarig.
- Åhléns är ett av Sveriges ledande detaljhandelsföretag. Åhléns har idag 79 varuhus, 20 hembutiker varav 17 i Norge, samt butikskedjan Kicks med 95 butiker och Lagerhaus med 17 butiker och antalet anställda är ca 3 300.
- Omsättning 2005: 5 miljarder kronor.
- Sponsrar bland annat: Kulturhuset.

¹²² Snowmen Solutions hemsida, 2007-01-09

¹²³ Tetra Pak AB: s årsredovisning, 2007-01-09

¹²⁴ Åhléns AB: s årsredovisning, 2007-01-09

BILAGA 3

Material till modell X

Stora kulturinstitutioner	#1	#2
• Kungliga Operan	2.7	3
• Kulturhuset	2.3	3
• Kungliga Dramatiska Teatern	2.0	3
• Statens Historiska Museum (SHM)	1.7	2

Små kulturinstitutioner

• Kulturen i Lund	1.7	2
• Skissernas Museum	1.5	1
• Kulturskolan	1.0	2
• Lilla Teatern	1.0	1

#1 Graden av erbjudandestrategi

– 1.9 = Mindre utvecklande erbjudandestrategi

2.0 = Varken mer eller mindre utvecklad erbjudandestrategi

2.1 – 2.9 = Mer utvecklande erbjudandestrategi

#2 Graden av erbjudandestrategi

1 = Mindre utvecklad sponsringsrelation

2 = Varken mer eller mindre utvecklad sponsringsrelation

3 = Mer utvecklad sponsringsrelation

Sponsringsrelationens olika nivåer

Nivå 1 karakteriseras av: Den grundläggande utbytesnivå som består av utbyte av sponsormedel mot exponering. Begränsade sociala bindningar, måttlig lojalitet samt existerande intressekonflikter rörande det kulturella innehållet.

Nivå 2 karakteriseras av: Den mer utvecklade nivån av utbyte vilken innebär att sponsorparterna byter tjänster och resurser med varandra. Till exempelvis fribiljetter, tillgång

till lokaler och inbjudande till evenemang. Ett fungerande socialt förhållande parterna emellan och en god lojalitet.

Nivå 3 karakteriseras av: Den mest utvecklade nivån av utbyte innebärande utbyte av kunskap. Väl utvecklade sociala bindningar samt en mycket god lojalitet och inga intressekonflikter vad gäller det kulturella innehållet förekommer.

Erbjudandestrategins olika nivåer

Nivå 1 karakteriseras av: Ingen strategi eller kunskap gällande hur, vem och varför en sponsor väljs. Inget erbjudande som kommunicerar hur sponsorn gagnas av samarbetet. Ingen teknik för att mäta effekten av sponsringssamarbetet för företaget ingår i erbjudandet.

Nivå 2 karakteriseras av: Viss strategi eller kunskap gällande hur, vem och varför en sponsor väljs. Olika från fall till fall. Någon form av erbjudande kommunicerar hur sponsorn gagnas av samarbetet. Någon form av teknik för att mäta effekten av sponsringssamarbetet för företaget ingår i erbjudandet.

Nivå 3 karakteriseras av: Utvecklad och genomtänkt strategi eller kunskap gällande hur, vem och varför en sponsor väljs. Tydligt erbjudande som kommunicerar hur sponsorn gagnas av samarbetet. Teknik för att mäta effekten av sponsringssamarbetet för företaget ingår i erbjudandet.

BILAGA 4

Sammanställning av empiri

En sammanställd presentation av respondenterna uppbyggd på de stängda frågorna i enkätundersökningen. Numreringen på frågorna i sammanställningen är det samma som enkätundersökningen.

Företag	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5
Lunds Energi AB	2	1	1	1	1
Akzo Nobel AB	1	2	1	3	2
KappAhl AB	2	1	1	?	1
Åhléns AB	2	1	5	5	5
Bona Kemi AB	1	2	1	4	1
Snowen Solutions	3	1	1	3	1
Tetra Pak AB	1	5	1	1	2

Institution	Fråga 1	Fråga 2	Fråga3	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 6
Kungliga Operan	1	4	5	2	4	4
Lilla teatern	?	?	2	5	2	2
Statens Historiska museum	1	5	5	5	5	5
Kulturen i Lund	1	4	1	5	2	4
Kulturhuset	1	5	5	2	5	5
Kulturskolan	1	1	5	5	5	4
Kungliga Dramatiska Teatern	1	5	5	2	5	5
Skissernas museum	1	5	5	3	2	5

BILAGA 5

Enkätfrågor till kulturinstitutioner

- Kulturinstitution: _____
- Namn: _____
- Befattning: _____

I. Frågor rörande undersökningsproblem:

1) Hur stor andel av era intäkter utgörs av sponsring?

- 0-10 %
- 10-20 %
- 20-30 %
- 30-40 %
- Mer än 40 %

Kommentar: _____

2) Hur stor andel av era intäkter utgörs av offentligt stöd?

- 0-20 %
- 20-40 %
- 40-60 %
- 60-80 %
- 80-100 %

Kommentar: _____

3) Sponsorerna har stort inflytande över hur sponsorpengarna används inom kulturinstitutionerna

- Instämmer helt och hållet
- Instämmer i viss mån
- Vet inte
- Instämmer i viss mån inte
- Instämmer inte alls

Kommentar: _____

4) Vi hjälper våra sponsorer att mäta effekten av sponsring

- Instämmer helt och hållet
- Instämmer i viss mån
- Vet inte
- Instämmer i viss mån inte
- Instämmer inte alls

Kommentar: _____

5) Vi tror att kultursponsring kan leda till att näringslivet får förmåga att styra över innehållet av kulturinstitutionernas utställningar?

- Instämmer helt och hållet
- Instämmer i viss mån
- Vet inte
- Instämmer i viss mån inte
- Instämmer inte alls

Kommentar: _____

6) Vi föredrar att ha många små istället för få stora sponsorer?

- Instämmer helt och hållet
- Instämmer i viss mån
- Vet inte
- Instämmer i viss mån inte
- Instämmer inte alls

Kommentar: _____

I. Generella frågor:

1) Hur väljer ni era sponsorer?

Svar: _____

2) Över hur lång tid brukar era sponsringssamarbeten sträcka sig?

Svar: _____

3) Hur attraherar ni era sponsorer? Har ni någon strategi?

Svar: _____

4) Vad erbjuder ni era sponsorer i motprestation?

Svar: _____

5) Varför tror ni era sponsorer har valt just er institution?

Svar: _____

6) Vad innebär er sponsringsrelation till era sponsorer utöver ett traditionellt utbyte av pengar mot exponering av varumärke och image?

Svar: _____

Tack för er medverkan!

BILAGA 6

Enkätfrågor till företag som sponsrar kulturinstitutioner

- Företag: _____
- Namn: _____
- Befattning: _____

I. Frågor förande undersökningsproblem:

1) Motivet till att vi sponsrar kulturinstitutioner är delvis för att skapa goodwill hos våra anställda

- Instämmer helt och hållet
- Instämmer i viss mån
- Vet inte
- Instämmer i viss mån inte
- Instämmer inte alls

Kommentar: _____

2) Vi vill ha inflytande över vad sponsringspengarna går till inom kulturinstitutionerna

- Instämmer helt och hållet
- Instämmer i viss mån
- Vet inte
- Instämmer i viss mån inte
- Instämmer inte alls

Kommentar: _____

3) Det är viktigt att vårt varumärke exponeras i samband med den sponsrade kulturinstitutionen

- Instämmer helt och hållet
- Instämmer i viss mån
- Vet inte
- Instämmer i viss mån inte
- Instämmer inte alls

Kommentar: _____

4) Vi har haft problem med att få våra sponsormedel avdragsgilla på grund av motprestation inte har motsvarat sponsringsbeloppet

- Instämmer helt och hållet
- Instämmer i viss mån
- Vet inte
- Instämmer i viss mån inte
- Instämmer inte alls

Kommentar: _____

5) Vi hade sponsrat fler kulturinstitutioner om en lag hade reglerat mellanhavandena så att sponsorsumman lättare blivit avdragsgill

Instämmer helt och hållet

Instämmer i viss mån

Vet inte

Instämmer i viss mån inte

Instämmer inte alls

Kommentar: _____

II. Generella frågor:

1) Vad är era huvudsakliga motiv till att ni väljer att sponsra kulturinstitutioner?

Svar: _____

2) Hur uppskattar ni värdet av sponsringens effekt för att fastställa sponsringsbeloppet?

Svar: _____

3) Vilken är den viktigaste motprestationen från kulturinstitutionerna?

Svar: _____

4) Hur hanterar ni denna motprestation så att sponsringsbeloppet ska bli avdragsgillt?

Svar: _____

5) Vad innebär er sponsringsrelation till kulturinstitutionerna utöver ett traditionellt utbyte av pengar mot exponering av image?

Svar: _____

Tack för er medverkan!