



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg
Institutionen för
Service Management

Sponsring

- dess utveckling och potential -

Veronika Chromik

Therese Johansson

Sanna Lundberg

Handledare:

Carl. R Hellberg
Hans Knutsson
Ola Mattisson

C-uppsats
Vt. 2005

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera sponsringsverksamhetens utveckling och potential för att se vilken betydelse verksamhetens rykte som en bidragsverksamhet har för utvecklingen av sponsring till en affärsverksamhet. Vi har i samband med detta även tittat på vilka nya krav denna utveckling ställer på elitidrottsföreningar.

De teorier vi har använt oss av för att analysera klubbens sponsringsarbete är; teorier kring varumärke och image, intressent-, nätverks- samt resursberoendeteorin och strategiska allianser. Dessa bygger vi arbetet på. För att stärka analysen ytterligare har vi valt att titta på några empiriska fall där elitföreningarna Helsingborgs IF och F.C. Helsingborg utgör den huvudsakliga grunden.

Den pågående utvecklingen ställer idag andra samt större krav på föreningarna där framgång och varumärke utgör centrala attribut. Ett starkt varumärke utgör en kommersiell potential vilket i sin tur kan locka intressenterna, sponsorer, som bistår föreningen med resurser. En intressant aspekt i sponsringens utveckling är att vi har funnit tendenser vilka tyder på att sponsring är ett utvecklat attribut i dagens teori men inte fullt så utnyttjat i den pågående verksamheten. Vi kan bl.a. i vår empiri se att föreningar arbetar med många fler erbjudanden än sponsorerna är villiga att ta del av. Idrottslagen eftersträvar samarbete vilket inte alltid är en självklarhet för sponsorerna. Detta grundar sig i mångt och mycket på sponsringens dåtida arbetssätt, som en bidragsverksamhet, ett synsätt som fortfarande finns kvar och hindrar sponsring att betecknas som en affärsverksamhet. Vi finner dock en potential där de eftersträlvade samarbetena har förutsättningar för att kunna utvecklas till strategiska allianser om bara verksamheten lyckas bli av med sitt rykte som en bidragsverksamhet. Ett rykte sprunget från sponsringens historiska användning.

Abstract

The purpose of this essay is to describe and analyse sponsorships development and potential in purpose to see how signification sponsorships rumour as a charity operation effects the development of sponsorship into a business. In this process we have also looked into the new upcoming demands on an elite athletic club, caused by the development.

The theories, used by us, to analyse an athletic clubs sponsorship work are; theories of brand and image, stakeholder, network, recourses and strategic alliance, which we build our work on. To further strengthen our thesis we have chosen some empirical cases where the elite athletic clubs Helsingborgs IF and F.C. Helsingborg constitute the main foundation.

The ongoing development puts high demands on the athletic clubs where success and the brand are the central attributes. A strong brand has commercial potential that can attract the stakeholders, sponsors, to assist athletic clubs whit resources. An interesting aspect regarding sponsorships development is that we have found tendencies' showing that sponsorship is an attribute developed in theory but not so fully used in the ongoing operation. For example, in our empirical work we can see that the athletic clubs develop a lot more offers than the sponsors are willing to take part of. The athletic clubs strive to attain collaboration, something that isn't always that obvious to the sponsors. This is probably caused by the fact that the definition of sponsorship as a charity operation is still in use and prevents sponsoring from being seen as a full business operation. We can however see that if this rumour, that comes for it's historic operation, can be demolished, the desired collaborations have potential to develop into strategic alliances.

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven vid Lunds universitet, Campus Helsingborg, på institutionen för Service management våren 2005 och behandlar sponsringens utveckling samt potential.

Det har varit intressant och lärorikt att arbeta med detta ämne. Vi hoppas att ni kommer att uppskatta det lika mycket som vi.

Vi vill härmed ta tillfället i akt att tacka våra intervjupersoner samt andra berörda som har hjälpt oss i vårt arbete.

Tack till:

Intervjupersonerna:

Mikael Kvist, ordförande i F.C. Helsingborg

Rickard Nilsson, marknadschef i Helsingborgs IF

Övriga som har bidragit till vårt empiriska material:

Ulf Höst, Bareko Sportspartner

Kenneth Nilsson, Resurs Bank

Handledare för vägledningen:

Carl R. Hellberg

Hans Knutsson

Ola Mattisson

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till Eva Hagman för den hjälp vi fick med redigeringen av vår uppsats.

Helsingborg den 25 maj 2005

Veronika Chromik

Therese Johansson

Sanna Lundberg

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING

ABSTRACT

FÖRORD

1 SPONSRINGSVVERKSAMHETEN.....	6
1.1 SPONSRINGENS BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	10
1.4 METOD.....	10
1.4.1 Ansats	11
1.4.2 Val av teori.....	11
1.4.3 Val av empiri.....	11
1.4.4 Intervjuprocessen.....	12
1.4.5 Hur har vi analyserat?	13
1.5 AVGRÄNSNING	14
1.6 DISPOSITION.....	14
2 VÅR TEORIGRUND.....	15
2.1 VARUMÄRKE OCH IMAGE	15
2.2 INTRESSENTTEORIN	16
2.3 NÄTVERKSTEORIN.....	17
2.4 RESURSBEROENDETEORIN.....	17
2.5 STRATEGISKA ALLIANSER	19
2.6 TEORIERNAS SAMBAND.....	20
3 EMPIRISKA FALL AV SPONSRING	21
3.1 HELSINGBORGS IF.....	21
3.2 F.C. HELSINGBORG.....	23
4 SPONSRINGENS UTVECKLING OCH POTENTIAL	26
4.1 EN HISTORISK TILLBAKABLICK.....	26
4.2 UTVECKLINGEN.....	27
4.2.1 Framgång, ett vinnande koncept.....	27
4.2.2 Konkurrensen hårdnar för idrottsföreningarna.....	29
4.2.3 Klubbens varumärke	30
4.2.4 Varumärkets påverkan på intressenterna	31
4.2.5 Arbetet med att stärka klubbens varumärke.....	31
4.2.6 Nätverkets betydelse för varumärket och imagen	33
4.2.7 Klubbens motprestationer.....	35
4.2.8 Resursernas betydelse i sponsringsarbetet	39
4.3 SPONSRINGSVVERKSAMHETENS POTENTIAL	40
4.3.1 Strategiska allianser.....	40
4.3.2 Förtroendets vikt i en strategisk allians.....	42
5 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	45

5.1 SLUTSATSER.....	45
5.2 SLUTSATSERNAS RELEVANS	47
5.3 REFLEKTIONER.....	48
KÄLLFÖRTECKNING.....	50
BILAGOR	

1 Sponsringsverksamheten

Sponsring är ett kontroversiellt ämne med många frågor där åsikterna går isär. Vissa anser att det enbart är ett sätt att hjälpa föreningarna, en slags välgörenhet, medan andra ser sponsringsverksamheten som ett ypperligt tillfälle att ingå en stark allians. Sponsring går långt tillbaka i tiden och dess dåtida arbetssätt med välgörenhet i centrum, i mångt och mycket, har befläckt dess rykte. I vilken mån och varför är inte definierbart varför dagens definitioner av sponsring skiljer sig åt. Är sponsring en bidragsverksamhet eller en affärsverksamhet? Olika definitioner kopplas till varierande associationer, några sådana kommer här;

”Sponsring är en gåva eller finansiering för vissa privilegier som ska förse givaren med publicitet.”¹ (The Sports Council in Britain, vår översättning)

“Sponsring är en affärsmässig överenskommelse, till ömsesidig nytta för sponsorn och den sponsrade, med syfte att uppnå väl definierade mål.”² (Victor Head)

”Sponsring kan ses som den sammanfattande termen för det samarbete som förekommer mellan näringslivet och idrotten, av kommersiella och/eller sociala skäl, exklusive ideellt arbete och välgörenhet.”³ (Per Hagstedt)

De olika synsätten speglar av sig i praktiken och saktar ner utvecklingen av sponsringsverksamheten. Definitionerna som lyfter sponsring till en seriös affärsverksamhet tas inte alltid upp i verkligheten pga. att sponsring i vissa sammanhang målas upp som en sorts bidragsverksamhet. Detta lämnar kvar en skepsis mot sponsring som affärsverksamhet och på så sätt utvecklas inte sponsringen lika fort i praktiken som den gör i teorin. De skilda uppfattningar om vad sponsring egentligen är samt tillhörande dilemman gör ämnet fascinerande och intressant att studera.

I studien kommer vi att beskriva sponsringsverksamhetens utveckling och framtida potential för elitidrottsföreningar och sponsorer. Med detta vill vi först och främst hjälpa idrottsföreningarna i deras arbete genom att belysa problemen och potentialen med sponsring. Det har fram till idag gjorts en del studier kring hur sponsringsverksamheten

¹ Roos & Algotsson 1996, sid. 18

² ibid.

³ ibid.

påverkar sponsorerna men få arbeten har skrivits med idrottsklubbarna som utgångspunkt. Därför väljer vi att hålla föreningarna centralt i arbetet medan sponsorerna ska fungera som stöd för analysen. Vi tar bl.a. hjälp av empiriska studier från två elitlag i Helsingborg, fotbollslaget Helsingborgs IF och innebandylaget F.C. Helsingborg.

De teorier vi ska ta hjälp av för att kunna analysera klubbens sponsringsarbete är; teorier kring varumärke och image, intressent-, nätverks- samt resursberoendeteorin och strategiska allianser. Vi har valt ut dessa eftersom vi har funnit en länk och passform mellan dem, som är applicerbar på idrottsklubbers sponsringsverksamhet. En närmare förklaring presenterar vi härnäst.

Ett varumärke kan användas som ett redskap för att hävda sig i stark konkurrens. Ett attraktivt varumärke med bra rykte som skapar en tilltalande image är ett vinnande koncept som i sin tur lockar fler intressenter till idrottsklubben. En av idrottsföreningarnas primära intressenter är sponsorerna vilka, i de flesta fall, utgör en förenings största finansiella källa.⁴

Som ett led i att träda in på nya marknader krävs det att företaget i fråga möter de inhemska kraven vilket leder till att globala, strategiska nätverk bildas.⁵ Ett nätverk av värdefulla intressenter kan leda till viktiga samarbeten och potentiella allianser med strategiskt viktiga företag för den pågående verksamheten. Nätverket lockar genom att inneha olika sorters kompetens samt resurser hos olika parter. Dessa resurser och kontakter ger ett övertag i konkurrensen.⁶ Förutom de påtagliga resurserna såsom pengar och produkter bistår sponsorerna även med andra betydande resurser inom kategorierna, ”Human och Intagible”.⁷

Dessa resurser ger i sin tur förutsättningar för en väl fungerande strategisk allians som parterna ingår för att kunna ta del av varandras färdigheter och använda dem i sin verksamhet.

⁴ Intervju med Mikael Kvist, FCH. (2005-04-19)
Intervju med Rickard Nilsson, HIF. (2005-04-18)

⁵ Kotler 2003, sid. 100

⁶ Planander 2002, sid. 41f

⁷ Farrelly & Quester 2005, sid. 57.
Intervju med Rickard Nilsson HIF

1.1 Sponsringens bakgrund

Sponsring tros kunna spåras långt tillbaka i tiden där vissa likheter kan dras ända tillbaka till den viktorianska tiden. I Sverige började dock sponsring i början på 1900-talet genom donationer från företag till idrottsrörelsen. Under denna tid ansågs inte idrotten och näringslivet vara verksamheter som hade någon direkt koppling till varandra varför bidragen inte var mer än ordet antyder. Företag ville ses i god dager och hjälpte därför olika idrottsföreningar finansiellt, bidrag som sågs som välgörenhet. Många av dessa bidrag gick till föreningar med stark social status eller sponsorobjekt där företaget hade personliga intressen.⁸

Under -70 talet började sponsringsverksamheten utvecklas och resonemang kring utbyte av motprestationer infanns. Kommuner och stat ansåg att idrott var en viktig och bra folkrörelse men deras bidrag kunde inte täcka den växande idrottsrörelsen varför näringslivet i allt större utsträckning fick ta över. Det blev nu legitimt för näringslivet att ekonomiskt beblanda sig med idrott. Detta var dock endast en svag början då det fortfarande var pengar för föreningar och good citizenship för företagen som var de primära syftena med sponsring.⁹

1.2 Problemformulering

En historisk bakgrund är något som följer med i bagaget vid en verksamhets utveckling. I sponsringens fall går dock detta så långt att det till viss grad hämmar dess utveckling eftersom det dåtida synsättet fortfarande kan finnas kvar i dagens definitioner av sponsring. Hagstedt¹⁰ är en av många som diskuterar sponsringens olika definitioner. Han pekar på att vissa använder sponsring och välgörenhet synonymt medan andra menar att det rör sig om två olika attribut. Detta kan vi se i figur 1 (sid. 9), tagen från Roos och Algotsson, vilken Hagstedt är upphovsman till. Den visar två olika dimensioner där ”förväntan om effekt” är en och ”krav på motprestationer” är en annan. Inom dessa parametrar finns fyra likvärdiga kvadrater med fyra olika synsätt på sponsring där två är motparter och två är mellanparter. Definitionen ”ren sponsring” ska presentera sponsringsarbetets faktiska innebörd idag.

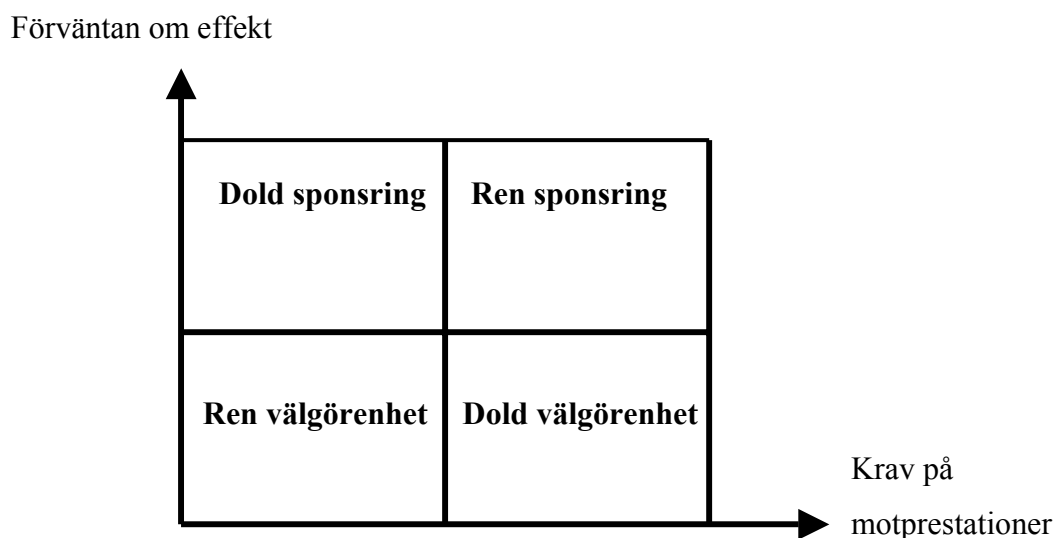
⁸ Roos & Algotsson 1996, sid. 16

⁹ Hart 1995, sid. 160

http://www.coachen.se/Artiklar/03_aug_uno_gronkvist.asp

¹⁰ Hagstedt 1987, sid. 19

”Ren sponsring” innefattar förväntan om effekt samt krav på motprestationer och står i kontrast till ”ren välgörenhet” där dessa krav inte finns. De andra två attributen besitter endast en av de två dimensionerna markerade av pilarna.¹¹



Figur 1.2:1 Omarbetad modell från Roos och Algotsson¹²

Zyman¹³ är ytterligare en forskare som anser att termen sponsring ger fel associationer vilket han i sin tur menar hämmar verksamheten att utvecklas snabbare och bredare än vad den gör idag. Sponsring förknippas vanligen med det första arbetssättet vilket var ett ensidigt förhållande där sponsorn bistod sponsorobjektet med finansiellt stöd. Idag är denna verksamhet på en helt annan nivå men den mörka skuggan av ordets tidigare innebörd leder fortfarande arbetet med sponsring på fel väg eller gör att det stannar upp innan det är slutfört. Även om stora framsteg har gjorts i teorin utgör de gamla tankarna kring sponsring fortfarande en stor del av verkligheten.

En större förståelse för sponsringsverksamheten skulle innebära ett enklare arbete för båda parterna som på så sätt skulle befinna sig på samma nivå. Idag är det svårt att i alla samarbeten finna denna balans. Ibland kan företagen vara kvar i det gamla arbetssättet med sponsring och känna att det för dem räcker med att bidra finansiellt och på så sätt ses i

¹¹ Roos & Algotsson 1996, sid. 17

¹² Roos & Algotsson 1996, sid. 17

¹³ Farrelly & Quester 2005, sid. 55

positiva sammanhang. I andra fall kan det vara föreningar som inte ser arbetets stora potential och vill på så sätt inte lägga ner de nödvändiga resurserna.

För att nå ett lyckat samarbete krävs ett antal attribut. Idrottsföreningen måste bygga ett starkt varumärke med kommersiell dragningskraft för att få önskad uppmärksamhet. Föreningens image är ansiktet utåt och något att hålla fast vid i val av sponsorer. När denna grund är lagd kan ett nätverk av intressenter byggas upp vilket även ska kunna nyttjas av sponsorerna. Föreningar bör arbeta med att få företagen att se andra fördelar med sponsring än exponering och ”good citizenship”. Genom att klubben skapar en attraktiv affärsmarknad kan sponsorerna knyta nya kontakter. En förening har i detta läge skaffat sig en position varifrån de kan intressera ytterligare sponsorer för nya samarbeten.

Ett samarbete kan i sin tur tas ett steg längre där resurser och parternas olika färdigheter kan nyttjas i större grad. Denna strategiska allians ger båda parterna ytterligare resurser som kan ta dem förbi konkurrenterna. För en lyckad strategisk kommunikation krävs det lilla extra. Ifall båda parterna i ett sponsorkontrakt är villiga att arbeta hårt med dessa delar finns det stora möjligheter.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att beskriva och analysera förutsättningarna för sponsring. Utifrån en historisk tillbakablick ska vi analysera följande två frågor;

- Hur ser sponsringsverksamhetens utveckling ut och vilka nya krav ställer utvecklingen?
- Vilka potentialer mynnar ut ur utvecklingen av sponsringsverksamheten?

1.4 Metod

Härnäst ska vi beskriva hur vi gick tillväga när vi utvecklade arbetets syfte och frågeställningar, valde teorier och empiri samt hur vi har analyserat dessa.

1.4.1 Ansats

I början av vår arbetsprocess gjorde vi upp en tidsplan för att vi på så sätt skulle säkerställa att allt som vi skulle göra fick den tid som krävdes. När väl detta var gjort diskuterade vi kring ett potentiellt syfte och frågeställningar vilka utgör en vägledning genom arbetet. Våra två frågor syftar till att beskriva och analysera en empirisk verksamhet utifrån vald teori. Svaren på dessa frågor kommer därför att börja generellt genom en underbyggnad av teorin vilka sedan stärks av olika exempel från empirin. Detta för att bekräfta teorin och våra slutsatser i analysen. För att få fram väsentlig fakta inom dessa ramar har vi använt en metod där vi har sökt litteratur för teorin samt samlat artiklar för empirin. Vi har även utfört några intervjuer. Mer ingående om dessa delar kommer härnäst.

1.4.2 Val av teori

De teorier som vi ansåg vara relevanta för vår studie var intressentteorin, nätverksteorin och resursberoendeteorin. Under tidens gång kom även strategiska allianser och varumärkesteori att tillhöra vårt teoriavsnitt. Alla organisationer är beroende av resurser vilka i elitidrottsklubbarnas fall främst kommer från de primära intressenterna, sponsorerna, som dras till klubbar med ett starkt kommersiellt varumärke. Sponsorföretagen kan i sin tur utgöra ett användbart nätverk i föreningen vilket kan stärkas i en strategisk allians där resurser och färdigheter nyttjas parterna emellan. I denna allians kan en idrottsförening och en sponsor även stärka varandras varumärke.

1.4.3 Val av empiri

För att kunna stärka vår analys ytterligare behövde vi även ett empiriskt material. Vi kom överens om att avgränsa vårt empiriska fält till elitidrottsföreningar för att behålla en viss gemenskap bland de empiriska exemplen. Därför tog vi kontakt med Helsingborgs två största elitlag nämligen fotbollslaget Helsingborg IF samt innebandylaget F.C. Helsingborg. Inom föreningarna kontaktade vi HIF:s marknadschef, Rickard Nilsson och FCH:s ordförande, Mikael Kvist och frågade om de ville ställa upp på en intervju med oss. Vi ville intervjua just dem för att vi ville ha fakta från personer som arbetar med sponsringsverksamheten inom klubben. Båda ställde gärna upp och nu började vårt arbete

med att formulera frågor till våra kvalitativa intervjuer vilka vi presenterar i nästa delkapitel.

För att stärka detta empiriska material använder vi oss även av andrahandsempiri bestående av artiklar som främst är tagna från databasen ELIN. Dessa presenterar fakta och studier från europeiska elitfotbollslag i engelska Premier League. De klubbar vi har tagit del av är Chelsea, Manchester United, Arsenal, Liverpool och Everton vilka alla är topplag i ligan eller verksamma i samma stad och utgör på så sätt varandras stora konkurrenter. Vi har även samlat in material gällande rivalerna och storklubbarna FC Barcelona och Real Madrid som spelar i La Liga i Spanien.

Under arbetets gång ville vi även ställa några frågor till klubbarnas sponsorer för att stärka vissa delar av analysen. Vi kontaktade därför Rickard Nilsson och Mikael Kvist igen och fick telefonnummer och mailadresser till några av deras sponsorer. Vi skickade ut ett antal frågor per mail och fick svar av Kenneth Nilsson på Resurs Bank som är en av HIF:s huvudsponsorer samt Ulf Höst från Bareko Sportspartner som är en av FCH:s guldsponsorer. Svaren från dessa kunde vi sedan använda i vår analys tillsammans med teorin och intervjumaterialet.

1.4.4 Intervjuprocessen

När vi skulle utforma våra intervjuer utgick vi från Kvales sju stadier, för att få en struktur på arbetet. Dessa sju stadier innehåller *tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering* och slutligen *rapportering*.¹⁴ Vi kommer inte att beskriva hur vi gick till väga i alla dessa stadier utan kommer endast att ta upp de delar som kan ge er väsentlig information kring våra intervjuers vikt för arbetet.

Vi använde ingen bandspelare vid intervjuerna utan diskuterade istället fram en annan strategi. Vi bestämde att en av oss skulle ställa frågorna och två skulle skriva ner intervjupersonernas svar, varav en fokuserade starkt på texten. Vi upplevde att detta sätt fungerade bra, speciellt på grund av att vi bearbetade svaren direkt efter intervjuerna.

¹⁴ Kvale 1997, sid. 85, 91

Före intervjutillfällena skickade vi en intervjuguide med mail till de båda intervjupersonerna där vi presenterade vilka tema vi skulle behandla. På så sätt kunde de vara förberedda, men ändå spontana då vi inte hade skickat med några frågor. Enligt Kvale bör frågorna i en intervju vara korta och enkla, för att intervjupersonen ska kunna tala fritt och inte vara så bunden vid frågan.¹⁵ Våra frågor var utformade så att vi ställde enkla frågor, men av den karaktären att det inte blev ja- eller nejsvar.

Kvale menar även att intervjupersoner kan skilja sig från varandra i den mening att vissa är mer kunniga och samarbetsvilliga än andra.¹⁶ Vi tyckte att våra intervjupersoner var kunniga inom sina områden. De talade fritt, gav en del exempel på händelser som klubben hade varit med om samt kom med några förslag kring uppsatsen. Vi fick förtroende för dem och på så sätt upplevde vi reliabilitet i intervjusvaren.

1.4.5 Hur har vi analyserat?

För att lägga en grund för vår analys började vi med att söka relevant material såsom böcker, artiklar, journaler och tidskrifter i Lunds universitets databaser och då använde vi oss av ELIN, Lovisa och Libris. Sökord som vi använde oss av var bl.a. *sponsorship*, *strategic alliance*, *marketing och soccer*. Vi var även på Helsingborgs stadsbibliotek och letade böcker och artiklar i deras databaser; Artikelsök, EBSCO, Mediearkivet och Presstext. De böcker, artiklar och journaler som vi fick fram här och senare under skrivprocessen har legat till grund för vår uppsats.

Analyskapitlet har lagts upp efter vår teoris relevans vilken vi presenterar i en figur i teoriavsnittet. Ihop med detta har vi stärkt analysen med hjälp av annan litteratur och forskning tillsammans med vår genomarbetade empiri. I problemformuleringen presenterade vi Hagstedts figur vilken vi omarbetade från Roos och Algotsson. Denna går som en röd tråd genom uppsatsen och utgör sponsringens ryggrad i arbetet. För att knyta ihop dessa delar har vi även utvecklat tre figurer representativa för sponsringsverksamhetens utveckling. De utgör en sammanfattning av sponsringens dåtida arbetssätt, den utveckling den genomgår idag samt de potentialer som utvecklingen

¹⁵ Kvale 1997, sid. 123

¹⁶ *ibid.*, sid. 135f

innehar. Analysens grund utgår på så sätt från våra valda teorier vilka vi binder ihop med diverse sponsringskunskap. Detta stärker vi sedan med exempel från empiriska fall.

1.5 Avgränsning

Vi har valt att se den sponsringsspecifika orsaken till den avstannande utvecklingen i praktiken, nämligen att det dåtida synsättet av sponsring har påverkat utvecklingen. Detta innebär att vi inte koncentrerar oss på hur enskilda föreningar kan hämmas av olika faktorer såsom ekonomi och popularitet i sitt sponsringsarbete. Vidare kommer vi heller inte att lägga någon vikt vid de negativa inslagen som sponsring går till mötes genom utvecklingen utan vi tar endast upp dess potentialer.

1.6 Disposition

Härnäst kommer kapitel 2 där vi närmare ska beskriva våra valda teorier samt presentera kopplingen dem emellan i en figur, utformad av oss. Därefter leder vi in på empirin, kapitel 3, där vi introducerar både vår förstahands- samt andrahandsempiri. Vidare kommer kapitel 4, analysen, att belysa sponsringsverksamhetens utveckling samt de krav denna ställer på idrottsföreningarna i ett sponsringssamarbete. Här tar vi även upp möjliga potentialer för sponsring baserade på våra tidigare analyser.

Sist i uppsatsen inleder vi kapitel 5 med våra slutsatser, vilka vi har kommit fram till genom analysen. Här kommer vi att knyta ihop syfte och frågeställningar med slutsatserna i komprimerad form. Därefter diskuterar vi relevansen av våra slutsatser. Vi avslutar sedan uppsatsen med att reflektera över arbetet samt lägga fram förslag på möjlig fortsatt forskning inom detta ämne.

2 Vår teorigrund

I detta avsnitt ska vi presentera våra utvalda teorimoment. Först går vi in på var och en samt beskriver deras respektive innebörd. Sedan avslutar vi med att knyta ihop dem och förklara deras sammanhang i en figur. Vi vill göra er uppmärksamma på att företag och verksamheter i detta avsnitt innefattar både sponsorer och idrottsföreningar då vi ser de båda som en affärsverksamhet.

2.1 Varumärke och image

Det moderna varumärket tros ha sitt ursprung i USA och Storbritannien på slutet av 1800-talet och är ett begrepp som kom att bli ett väl etablerat redskap inom marknadsföring. Enligt American Marketing Association definieras begreppet varumärke som följande; ”Ett namn, en term, ett tecken, en symbol eller annat kännetecken som särskiljer en säljares vara eller tjänst från andra säljares”.¹⁷

Ett varumärke är något som skapas i en alltjämt pågående varumärkesrelation där kunden utvecklar en speciell bild av en vara eller tjänst som grundar sig på kundens kontakter med varumärket. Den bild kunden har av varumärket kan förändras beroende på olika budskap som en kund möts av från omvärlden.¹⁸ Värdet av varumärket ligger alltså i kundens uppfattningar av hur värdefull en viss vara eller tjänst är i jämförelse med andra valmöjligheter. Om det av någon anledning skulle vara så att ett varumärkes värde sjunker kan detta leda till att kunden blir mer öppen för andra varumärken och företag. Är det istället tvärt om, att varumärkets värde ökar, fortsätter kunden med största sannolikhet att vara lojal mot produkten eller tjänsten.¹⁹ Antalet aktörer på markanden ökar ständigt vilket medför en hårdnande konkurrens. Ett sätt att klara sig i denna konkurrens är just genom att etablera ett starkt varumärke.²⁰

Ett varumärke skapar en image i kundernas medvetande och om ett företag har en framstående och igenkänd image kan det fungera som en tillgång då detta kan ge företaget ett bra rykte hos alla dess intressenter.²¹ Ett företags varumärke, tillsammans med

¹⁷ Grönroos 2002, sid. 316ff

¹⁸ *ibid.*, sid. 315ff

¹⁹ *ibid.*

²⁰ Melin & Urde 1990, sid. 16

²¹ *ibid.*, sid. 317

exempelvis reklam och ”word-of-mouth”, kan förmedla förväntningar. Dessa förväntningar speglas i företagets image och kan även fungera som ett filter vilket påverkar upplevelser. Det vill säga att om företaget har en bra image fungerar det som skydd ifall företaget skulle stöta på problem. Om problemen upprepas så minskar skyddet och intressenterna kan få en förändrad syn på företaget.²²

2.2 Intressentteorin

Den här teorin präglas av de intressenter som en verksamhet har relationer med eller som de vill ha en relation med. Ett företag bör ha många externa relationer av olika slag. Detta pga. att kontexten hela tiden ändras i takt med att verksamhetens strategi förändras och då kan företaget till exempel behöva finna nya intressenter. Det är viktigt att veta vilka som är ens intressenter och dessutom vilka krav de ställer på verksamheten. Andra saker som har betydelse är vilka hot och möjligheter dessa intressenter utgör för verksamheten och vilken strategiplanering som ska användas.²³

Intressenter kan delas in i primära och sekundära grupper. Primära intressenter kan vara ägare, anställda, leverantörer och kunder. Några exempel på sekundära intressenter är media, lokalbefolkningen och samhällsgrupper i övrigt. En anledning till att den här uppdelningen finns är att verksamheten ska ha möjlighet att veta vem de ska rikta störst intresse mot, nämligen de primära intressenterna vilka är centrala för verksamheten. Det är dock viktigt att påpeka att sekundära intressenter kan bli primära intressenter och det är därför av vikt att verksamheten inte bara riktar in sig på de primära.²⁴

En verksamhets intressenter ställer olika krav på verksamheten vilket beror på att de inte har samma typ av förhållande till den. Två av dessa förhållanden kan speglas i intressen och rättigheter. I de fall där intressenterna ställer krav utifrån sina intressen och exempelvis tycker att företaget har handlat fel, får verksamheten avgöra om intressenternas oro ska beaktas. I fråga om rättigheter innefattar detta både de lagstadgade samt de moraliska. De moraliska rättigheterna behandlar det som verksamheten anser vara rättvisa och jämlikhet. Företag vill inte ingå samarbete med vem som helst, utan det bör

Dowling 2001, sid. 19

²² Grönroos 2002, sid. 325f

²³ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 159ff

²⁴ ibid.

överensstämma med deras moraliska ställning. I dessa fall blir det svårare för intressenterna att förhandla om ett förslag samt ställa några krav, de får istället acceptera situationen. Givetvis finns det även andra aktörer som kan ställa krav, men dessa är inte alltid inräknade i verksamhetens intressentgrupp.²⁵

2.3 Nätverksteorin

Enligt James Höpner bygger nätverksteorin på att ingen verksamhet är oberoende av sin omgivning. Det innebär att ett företag skapar kontakter och relationer med andra parter. Det är viktigt att verksamheter tar vara på dessa relationer, för då kan de få mer resurser samt fler kontakter med andra verksamheter.²⁶ Begreppet nätverk kommer av att en verksamhet har mer än en relation.²⁷ Det är viktigt för företagen att tänka på att skapa relationer med verksamheter på en annan marknad än den företaget själv verkar i och på så sätt utvidga sitt nätverk.²⁸

Inom ett nätverk är det inte bara den ekonomiska aspekten som förekommer, utan där finns också sociala relationer mellan parterna. Det är utifrån de ekonomiska relationerna som ett socialt nätverk byggs, vilket innebär att de ekonomiska relationerna också blir sociala. Att det uppstår sociala relationer beror på att det inträder en trovärdighet mellan de inblandade. Verksamheter letar efter partners som ger dem ett gott rykte och nya relationer, för att på så sätt vidga sitt nätverk. Inom nätverksteorin finns det starka och svaga nätverk. Ett starkt nätverk karaktäriseras av att det bland annat är stabilt, komplext och har en stark samarbetsanda. Det svaga nätverket kännetecknas av att det bland annat har få relationer, är sönderdelat och att det har tillfälliga relationer, så kallade ad hoc-relationer.²⁹

2.4 Resursberoendeteorin

Resursberoendeteorin har som utgångspunkt att ingen verksamhet klarar av att försörja sig på egen hand, utan en verksamhet kräver tillförsel av resurser för att överleva.³⁰ Dessa

²⁵ Nygaard & Bengtsson 2002, sid.161f

²⁶ *ibid.*, sid. 217

²⁷ *ibid.*, sid. 221

²⁸ *ibid.*, sid. 217

²⁹ *ibid.*, sid. 224ff

³⁰ *ibid.*, sid. 169

resurser som företagen är beroende av kommer från omgivningen, från verksamhetens intressenter.³¹ Det krävs att en verksamhet har en ständig tillförsel av kapital och råvaror, en verksamhet kräver även ett tillförande av olika typer av tjänster och teknik för att överleva.³²

Ett företags resurser kan delas in i tre övergripande kategorier. Den första kategorin brukar benämnas ”Tangible” (påtagliga), hit hör de finansiella och fysiska resurserna såsom verksamhetens möjlighet till investeringar och verksamhetens storlek och lokalisering. Dessa resurser är de som är lättast att identifiera och utvärdera. Den andra kategorin kallas ”Intangible” (opåtagliga), i den ingår teknologiska resurser och verksamhetens rykte där image och varumärke figurerar. Den tredje och sista kategorin heter ”Human” (mänskliga), dessa resurser är den produktiva service som människor bidrar med till en verksamhet i form av kunskap, skicklighet, sociala färdigheter och samarbetsförmåga. Det är dessa olika resurser, de produktiva tillgångarna, som en verksamhet förfogar över som sedan ligger till grund för vad verksamheten har för möjligheter.³³ Verksamheten har själv möjlighet, med sin strategiplanering, att påverka varifrån de får sina resurser.³⁴

Med hjälp av resursberoendeteorin går det att ta reda på den egna verksamhetens beroende av resurser. När detta resursberoende ska analyseras finns det tre förhållanden att kartlägga; I vilken grad är resurserna kritiska för verksamheten? På vilket sätt är resurserna begränsade i omvärlden? Var finns källorna till resurserna?

När det gäller den första frågan, om resurserna är kritiska för verksamheten, så handlar det om att företaget inte kan överleva utan dem. Exempelvis är medarbetare och olika kundgrupper kritiska för alla verksamheter då de ger verksamheten legitimitet och image. Överlag kan det tyckas att alla resurser är viktiga för en verksamhet, men så är inte fallet. Vissa medarbetare kan bytas ut utan att det påverkar verksamhetens överlevnad samtidigt som vissa kundgrupper, exempelvis ett partnerföretag som inte stämmer överens med verksamhetens filosofi, kan ge ett negativt intryck.³⁵

³¹ Hagstedt 1987, sid. 30

³² Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 169

³³ Grant 2005, sid. 139ff

³⁴ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 170

³⁵ *ibid.*, sid. 170f

För en verksamhet har det även betydelse ifall resurserna är begränsade i omvärlden. Det finns en stor osäkerhet för ett företag ifall den försörjning av resurser de har både är kritisk och begränsad med tanke på att det är verksamhetens överlevnad som står på spel ifall de resurser som behövs inte finns tillgängliga.³⁶

2.5 Strategiska allianser

Strategiska allianser är ett vanligt använt alternativ i dagens starkt konkurrensutsatta miljö. Enligt Varadarajan och Cunningham handlar dessa allianser om ett samarbete mellan två parter vilka nyttjar varandras färdigheter och resurser. Detta för att uppnå ett eller flera mål länkade till de samarbetande företagens strategiska objektiva.³⁷ I en allians krävs ömsesidigt förtroende parterna emellan då dessa är beroende av varandra. Förtroende, som kopplas till situationer där samarbetet har startas frivilligt med förväntningar om positiva effekter, utgör på så sätt en central faktor i en väl fungerande allians.³⁸

Det är, bland annat, den globala expansionen av företagande samt styrkan i ett varumärke som har skapat ett behov av allianser och idag inser företagen betydelsen av strategiska allianser för dess effektivitet. Även stora företag behöver nyttja andra aktörer, nationella eller globala, för att uppnå den kompetens de önskar besitta, bl.a. i frågan om ledarskap. Allianser kan bildas både utifrån en strävan att erbjuda kunderna fler alternativ och för att kunna ta del av varandras färdigheter som ska hålla alliansen i toppen av utvecklingen inom bl.a. teknologi. Ett exempel på en allians som innehar båda dessa attribut är ”The Star Alliance”. Genom ett partnerskap mellan ett antal flygbolag kan ”The Star Alliance” dela teknologisk kunskap samt bistå sina resenärer med resor till en mängd olika destinationer.³⁹

Vi ser även en utbredning av allianser gällande marknadsföring där en sammanslagning av produktutveckling och ”co-branding” har centrala roller.⁴⁰ Det är främst dessa allianser som kommer att belysas i vårt projekt då varumärket har en central roll i ett sponsringssamarbete.

³⁶ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 171

³⁷ Farrelly & Quester 2005, sid. 56

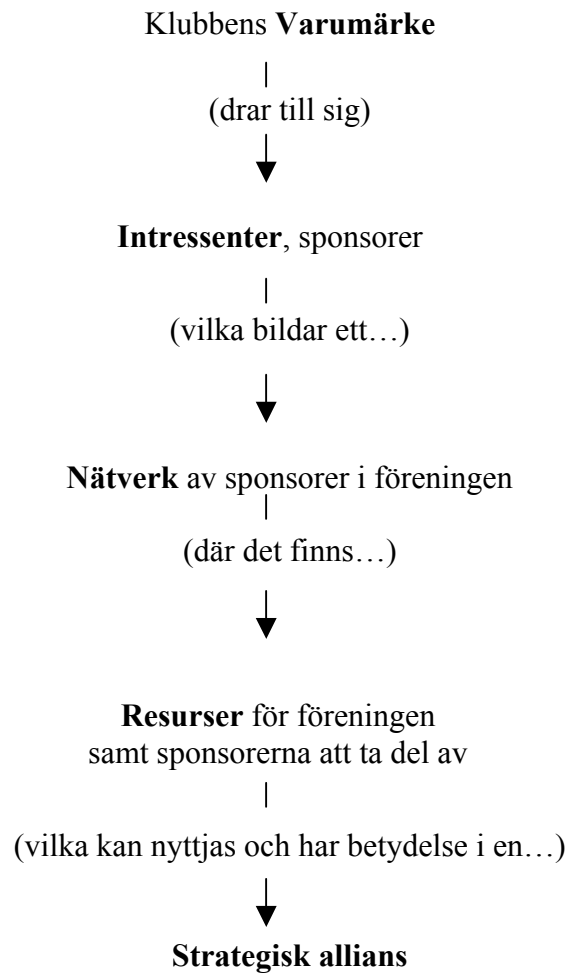
³⁸ Planander 2002, sid. 222f och 236

³⁹ Kotler 2003, sid. 99f

⁴⁰ Farrelly & Quester 2005, sid. 56

2.6 Teoriernas samband

Härnäst ska vi presentera sambandet mellan våra fem valda teorier;



Figur 2.6:1 Teoretiskt samband (utformad av oss)

3 Empiriska fall av sponsring

I vår empiriska analys kommer vi att använda oss av förstahandsempiri samt andrahandsempiri. Intervjuer vi själva har utfört är med sponsoransvariga för de två största elitidrottsklubbarna i Helsingborg, fotbollslaget HIF och innebandylaget FCH. Ett lag som spelar i Allsvenskan samt FCH, som spelar i elitserien. Vi har även gjort intervjuer per mail med några av de båda klubbarnas sponsorer. Vi har fått intervjuer från en av HIF:s samt FCH:s huvudsponsorer, Resurs Bank respektive Bareko Sport. Nedan följer en kort introduktion till klubbarna och dess sponsorer.

3.1 Helsingborgs IF

Helsingborgs IF (HIF) är en klubb med lång historik som har en stark inverkan på klubbens trovärdighet och engagemang. År 2007 firar HIF 100 år som fotbollsklubb. Föreningen bildades 1907 efter en sammanslagning av två Helsingborgslag. De spelade sin första match bara några dagar efter sammanslagningen och den slutade med vinst. HIF blev ganska snart en respekterad förening detta tack vare lagets två stjärnor Otto Malm och Georg Bengtsson.⁴¹

De senaste åren har varit mycket framgångsrika för klubben, 1993 var laget tillbaka i Allsvenskan efter 24 år utanför den högsta serien och de senaste tio åren har laget som sämst kommit på en tionde placering i Allsvenskan. HIF tog 1999 det efterlängtdade SM-guldet efter 57 år av väntan. Inte nog med att de tog hem guldet i Allsvenskan utan det blev även seger i Svenska Cupen. Detta blev det bästa året i klubbens historia med tanke på att laget även avancerade i UEFA-cupen. Förra gången laget tog hem både cupen och serien (1941) existerade inget Europacupspel. Året efter, år 2000 gick HIF till gruppspel i UEFA Champions League efter att ha gjort en enastående insats mot italienska storlaget Inter. I gruppspellet fick HIF sedan fem poäng mot PSV, Bayern München och Rosenborg. Det är inget annat svenskt lag som har lyckats med detta sedan IFK Göteborgs storhetstid.⁴²

När det gäller sponsringsverksamheten har HIF valt att använda begrepp som partnerskap och samarbete istället för sponsring. De anser att motprestationer och gediget arbete från båda parterna bör präglade ett sponsringsarbete vilken de tycker att partnerskap ger ett

⁴¹ <http://www.hif.se>, 2005-05-02

⁴² *ibid.*

tydligare budskap om.⁴³ Detta är ännu ett exempel på svårigheterna med en gemensam definition av sponsring.

Av HIF:s samarbeten är 95 % med lokala företag. HIF har få samarbeten med stora riksföretag men flera samarbeten med småföretag. Föreningens strategi är att dela in sina samarbetspartners i tre olika grupper. I den första gruppen ingår HIF:s huvudpartners, vilka är Puma, Nicorette och Resurs Bank. Det är dessa tre företag som ger det största finansiella stödet till föreningen av alla samarbetspartners. I den andra gruppen finns 20 stycken företag och i den tredje gruppen återfinns ytterligare 75 stycken företag vilka HIF samarbetar med.⁴⁴

För att locka till sig samarbetspartners presenterar föreningen fem punkter för företagen, vilka ska visa vilka fördelar det finns för företagen i ett samarbete med HIF. Den första punkten handlar om företagets chans till *exponering*, att synas i en positiv miljö. Den andra punkten är *representation*, där HIF vill påvisa att företagare ska ha möjlighet att bjuda in sina kunder under trevliga förhållanden, genom att besöka en fotbollsmatch. Den tredje punkten heter *personalvård*, företagen ska ha möjlighet att uppmuntra sina anställda genom att bland annat ge dem fribiljetter till matcher. Fjärde punkten benämns *business to business*. Här vill de förklara att företagen ska ha en möjlighet att skapa relationer med andra företag. Den femte och sista punkten i arbetet med att locka till sig samarbetspartners är att sponsorn ska kunna visa *good citizenship*, dvs. idrotten är en verksamhet som tar ett stort socialt ansvar. Det är en bra fritidsaktivitet som håller ungdomar fysiskt sysselsatta.⁴⁵

De samarbeten som HIF har med olika företag utgör ett företagsnätverk för föreningen och med hjälp av detta nätverk kan företag skapa relationer med andra företag, HIF vill vara en mötesplats där nya relationer skapas. De vill dock inte bli förknippade med något företag som kan ge klubben ett dåligt rykte. De företag och varumärken som HIF väljer att samarbeta med ska vara allmänt accepterade. De väljer att hålla sig borta från företag som relateras till starksprit, politik, cigaretter och porr. HIF, i likhet med andra föreningar⁴⁶, anser att en klubb kan mista sin trovärdighet om de förknippas med dessa typer av företag.

⁴³ Intervju med Rickard Nilsson, HIF

⁴⁴ *ibid.*

⁴⁵ *ibid.*

⁴⁶ Intervju med Mikael Kvist, FCH

HIF har tidigare fått erfara hur det kan gå vid samarbete med företag som hamnat i blåsväder. En av deras samarbetspartners, Nestlé, fick för några år sedan dålig uppmärksamhet i medier efter att det framkommit att den mjölkersättning de producerat hade orsakat dödsfall. Media började då kalla Nestlé för ett mördarföretag. För HIF:s del ledde detta till att de fick en del frågor om hur de skulle agera. Vissa undrade hur HIF kunde fortsätta sitt samarbete med Nestlé. Klubben tog då kontakt med Nestlé för att rådfråga hur de skulle hantera detta fall. Det slutade med att HIF resonerade som så att det hela var en historisk händelse som inte hade något att göra med det nuvarande samarbetet dem emellan.⁴⁷

Härnäst ska vi presentera en av HIF:s huvudpartners, Resurs Bank som har varit till hjälp i vårt empiriska arbete.

Resurs Bank ligger under koncernen Resurs tillsammans med Teleresurs, Solid försäkringar samt Order hemelektronik. Resurs grundades 1977 och dess syfte är att tillhandahålla service till detaljhandeln och dess kunder. Koncernen har sin bas i Helsingborg och innefattar idag ca 300 anställda.⁴⁸

Resurs Banks verksamhet är uppdelad i två huvudområden, säljfinans och bank där de inom säljfinans är marknadsledande i Sverige med ett hundratal anslutna kedjor/företagsgrupper. År 2004 tecknade Resurs Bank ett samarbetsavtal med HIF vilket de kommer att bibehålla även år, 2005. De är nu en av HIF:s huvudsponsorer och vi kan se deras logo på spelarnas shorts samt på skyltar runt arenan Olympia.⁴⁹

3.2 F.C. Helsingborg

F.C. Helsingborg (Floorball Club Helsingborg, FCH) bildades officiellt i maj 2003 och laget tog över Högaborg/Ramlösa IB:s plats i elitserien. Som enda elitserielag i Skåne bygger deras marknadsföring på slogan ”Hela Skånes lag”. Det var under 1970-talet som innebandyspelet började ta fart i Helsingborg och det bildades snart ett stort antal klubbar runt om i kommunen. Viskan HBK var en av dessa klubbar som tidigt kom att bli en

⁴⁷ Intervju med Rickard Nilsson, HIF

⁴⁸ <http://www.resursbank.se>, 2005-05-11

⁴⁹ *ibid.*

Intervju med Rickard Nilsson, HIF

elitklubb. Samtidigt växte det upp ett antal starka klubbar i lägre divisioner som även de hade ambitioner att bli klubbar i elitklass. Detta ledde till att det blev konkurrens om de bästa spelarna. Både föreningen Ramlösa och Högaborg (före detta Viskan) hamnade i division ett säsongen 1999/2000 vilket resulterade i en sammanslagning av de båda klubbarna, eftersom Helsingborg var för litet för två division ett lag. Målet med sammanslagningen var att nå elitserien inom tre år, detta skedde på ett.⁵⁰

Efter två år i elitserien, år 2003, bildades F.C. Helsingborg. Det uttalade målet för säsongen var slutspel, men under andra halvan av höstsäsongen hade laget den ena förlusten efter den andra och drogs istället in i kampen för nytt kontrakt, då elitserien skulle minskas från 16 lag till 12. Det startades ett samarbete med Skånes Innebandyförbund som tog över arrangemanget av elitseriematcherna vilket visade sig bli succé, publiken fortsatte att öka på Idrottens Hus i Helsingborg. Säsongen 2004/2005 var en säsong då det skedde en generationsväxling inom laget, flera av de äldre spelarna valde att ta det lite lugnare i lägre divisioner. Ett nytt spelsystem gav utdelning och FCH klarade sig kvar i elitserien utan att behöva kvalspela.⁵¹

Under säsongen 2005/2006 kommer klubben att ha ungefär 100 olika sponsorer och till största delen handlar det om lokala sponsorer såsom Oj och HD. Deras tre huvudsponsorer som de själva kallar för guld sponsorer är; Bareko Sport, Zone och Nike. Det är viktigt för föreningen att det är en dubbelriktning i sponsringsverksamheten, företagen ska inte ge om de inte får någonting tillbaka. Det är även av stor vikt för FCH att få in större företag som sponsorer. Ett exempel på ett sådant är NCC. Denna typ av företag kan även göra andra större företag intresserade. Det är dock viktigt att sponsorföretagen stämmer överens med klubbens preferenser. I likhet med HIF tar FCH heller inte in sponsorer kopplade till, politiska organisationer eller företag som sysslar med porr, starksprit eller cigaretter. FCH har dock inga kopplingar med sponsorer som innehar lätthaltiga alkoholdrycker vilket HIF har.⁵²

När klubben vill locka till sig en viss sponsor presenteras olika sponsorpaket för företaget och visar vilka möjligheter som finns att utnyttja, dvs. vilka motprestationer som klubben

⁵⁰ <http://www.fchhelsingborg.com>, 2005-05-02

⁵¹ *ibid.*

⁵² Intervju med Mikael Kvist, FCH
Intervju med Rickard Nilsson, HIF

kan erbjuda. Det finns olika sorters paket beroende på hur mycket företagen vill satsa och vad de vill ha i utbyte. I dessa paket ingår exponering runt arenan, säsongskort till klubbens hemmamatcher, plats på hemsidan, en helsidesannons i Säsongsguiden som är en informationstidning för klubbens supportrar, m.m. De olika paketen benämns *Guldklubban, Silverklubban, Bronsklubban, 5000klubban-partnerpaketet, och Matchvärd*, vilka har olika prislappar för företagen. Föreningen erbjuder även företag ett så kallat *Trivselkort*. Målet med detta kort är att personalen på en arbetsplats ska komma igång med någon form av kroppsvårdande aktivitet. FCH erbjuder ett brett utbud av aktiviteter så att det ska finnas något som passar för alla.⁵³

Vidare ska vi presentera företaget Bareko Sportspartners vilka även de har bidragit till vårt empiriska material.

Bareko Sportspartner är en av F.C. Helsingborgs guldpartners. Företaget levererar klubbens innebandyutrustning vilken kommer från klubbens andra två guldpartners, nämligen Nike och Zone.⁵⁴ Bareko Sportspartners kunder består till 90 % av idrottsföreningar vilka de ingår ett ömsesidigt samarbete med. Eftersom Bareko även samarbetar med alla de stora märkesleverantörerna på den svenska marknaden, kan de tillsammans med sina leverantörer erbjuda idrottsklubbar förmånliga inköpsavtal. Bareko går även in och sponsrar en del av dessa inköp i utbyte mot att klubbarna köper all sin idrottsutrustning från Bareko.⁵⁵

⁵³ Material vi fick i samband med intervju med Mickael Kvist, FCH

⁵⁴ Intervju med Mikael Kvist, FCH

⁵⁵ <http://www.bareko.se>, 2005-05-11

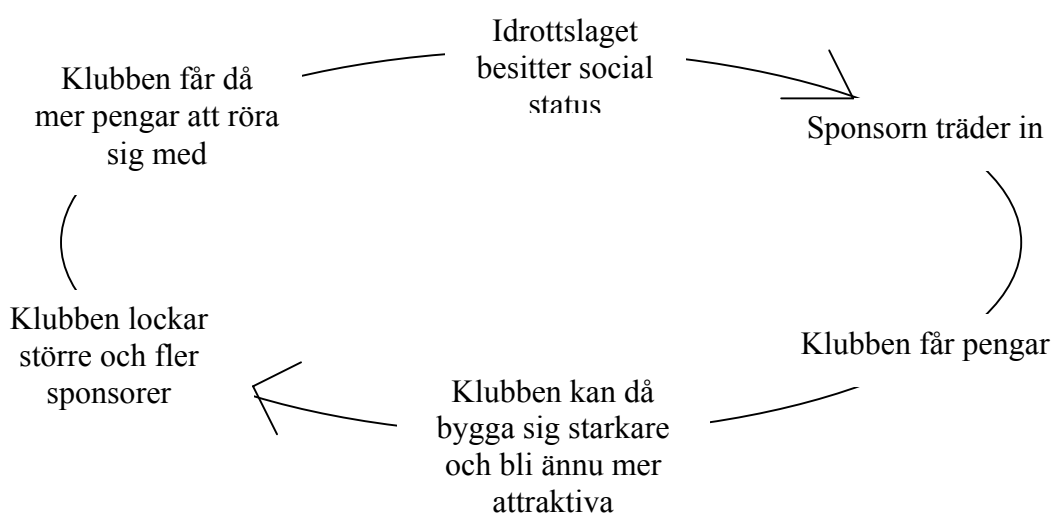
Ur frågeformulär; Ulf Höst, Bareko sport. (2005-05-05)

4 Sponsringens utveckling och potential

4.1 En historisk tillbakablick

Genom tiderna har sponsringsverksamheten betraktats från olika synvinklar där en klar definition av vad sponsring egentligen innefattar har varit svår att enas om. Enligt Jiffer och Roos kan detta ha att göra med att världen hela tiden förändras, att nya områden skapas och att dessa områden ger företagen fler möjligheter att utöva försäljning och marknadsföring inom.⁵⁶ Det finns dock en del klara linjer för hur sponsringsverksamheten har utvecklats över tiden, från välgörenhet till samarbete.

Först, som ett led i att påbörja analysen av sponsringens utveckling, presenterar vi en figur som symboliserar den tidiga sponsringsverksamheten vilken präglades av välgörenhet.



Figur 4.1 *Den tidiga sponsringscykeln* (konstruerad av oss utifrån vår analys)

Denna figur visar det ensidiga förhållandet som den tidiga sponsringsverksamheten stod för, där klubben fick finansiellt stöd av sponsorn som inte krävde någon motprestation. Detta präglade HIF:s tidiga sponsringsverksamhet innan den tog fart och senare döptes om till partnerskap⁵⁷. För idrottsklubben gällde det att ha bra socialt status. Ifall laget var omtyckt hade det möjlighet att locka till sig sponsorer som gav ett finansiellt stöd till klubben för att visa sin goda vilja. Det kunde även vara så att sponsorföretagen bidrog till

⁵⁶ Jiffer & Roos 1999, sid. 11

⁵⁷ Intervju med Rickard Nilsson, HIF

verksamheten genom att de hade personliga relationer med sponsorobjektet. Alltså var det tal om ”ren välgörenhet” där bidrag och ”good citizenship” var de enda syftena.⁵⁸

Tack vare det finansiella stödet kunde klubben bygga sig starkare och bli ännu bättre. Detta ledde i sin tur till att klubben lockade till sig fler och större sponsorer vilket i slutändan gjorde att klubben fick in ytterligare pengar till verksamheten.

Vi kommer nu att analysera sponsringsverksamhetens utveckling och potential. Här bildas förutsättningar för en sponsringsverksamhet som mer och mer kan övergå till ett ömsesidigt samarbete eller en strategisk allians mellan den som sponsrar och den som blir sponsrad.

4.2 Utvecklingen

Idag har sponsring tagit ett steg framåt där välgörenhet i allt större utsträckning har övergått till en affärsverksamhet. Företagen har funnit ett värde i utbyten genom att få exponera sitt varumärke på arenan och kläderna varför deras förväntningar på motprestationer är höga. Förhållandet parterna emellan är idag inte lika ensidigt som det var förr, samtidigt som idrottsklubbar börjar se andra utbyten för sin verksamhet än bara pengar.⁵⁹

Härnäst kommer vi att diskutera och presentera de olika förändringarna för sponsringsverksamheten och hur dessa påverkar elitidrottsklubbers arbete. Detta kommer i sin tur att leda oss in på de aktuella nymodigheterna för sponsorerna samt eventuella hinder i arbetet.

4.2.1 Framgång, ett vinnande koncept

Utvecklingen av sponsringsverksamheten har medfört andra krav och prioriteringar för både idrottsklubbarna och sponsorerna. En idrottsklubb kan inte längre förlita sig på att bra

⁵⁸ Roos & Algotsson 1996, sid. 16

⁵⁹ Intervju med Mikael Kvist, FCH

Intervju med Rickard Nilsson, HIF

Ur frågeformulär; Kenneth Nilsson, Resurs Bank. (2005-05-01)

social status lockar sponsorer utan de måste prestera och övertyga för att attrahera. En viktig del i detta är först och främst lagets prestationer på plan, detta ur flera olika synvinklar. Bra prestationer gör en av klubbens sekundära intressenter⁶⁰, medierna intresserade, vilket ger klubben en väg ut ur anonymiteten och in i rampljuset. När folket väl får upp ögonen för en klubb utvecklas varumärket både genom föreningens intressen och genom folkmun. Folkmun kommer från supporterarnas upplevelser och medierna, medan föreningens arbete får sitt främsta krut från sponsorer som bistår klubben med olika resurser och andra verktyg.⁶¹ Att bra prestationer är startpunkten i en framgångsrik kedjecycle går att se i våra figurer 2 (sid. 38) och 3 (sid. 43). Ett av de tydligaste exemplen på detta i vår moderna tid är fotbollslaget FC Barcelona.

Inför säsongen 2003/2004 hade klubben stora finansiella problem med ett underskott på 150 miljoner Euro, klubben var i starkt behov av pengar. Styrelsen byttes ut, ny tränare köptes in och nya planer började smidas. Med den föregående kaotiska verksamheten i bagaget, vilken ledde till det stora underskottet, var det inte många som ville hjälpa Barcelona på fötter och det usla spelet hjälpte definitivt inte till. Barcelona förlorade mot serieledarna Real Madrid på hemmaplan, vilket de inte hade gjort på 20 år och avståndet mellan lagen ökade till hela 13 poäng. Bankerna vände Barcelona ryggen och sa att de inte ville beblanda sig med fotboll och även den stora skaran av trogna fans började misstro sitt lag och krävde förändringar i det fortsatt bedrövliga spelet.⁶²

Det kom dock en vändning, en vändning som betydde mycket. Barcelona lyckades äntligen vända sitt spel och började vinna. Detta gillades av klubbens intressenter och med det förbättrades deras image betydligt vilket förde med sig större inkomster för klubben. Styrelsen, på vilken pressen lättade en aning, tog fram en bra utarbetad plan för föreningens framtid vilken bankerna accepterade, de såg nu Barcelona som en seriös affärsverksamhet.⁶³

Detta är ett tydligt exempel på en idrottsförening som genom bra prestationer får en positiv medial uppmärksamhet vilket leder till ett bra rykte. Något som i sin tur drar in större inkomster då laget blir mer intressant för åskådarna vilka utgör centrala aktörer i bl.a.

⁶⁰ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 159ff

⁶¹ Marketing Week 2004, *Chelsea plays the global game*

⁶² *F.C Barcelona, spelet bakom fotbollen*, SVT: dokumentär

⁶³ *ibid.*

biljettintäkter och TV-kontrakt. Utan stort publikintresse ser inte TV-bolagen det lönsamt att sända matcherna, heller inte sponsorerna att synas på arenan.⁶⁴ Idag, säsongen 2004/2005, är Barcelona ligamästare.⁶⁵

4.2.2 Konkurrensen hårdnar för idrottsföreningarna

Att sponsring har tagit steget från välgörenhet till professionella utbytesaffärer med samarbetspotential innebär inte att verksamheten har blivit lättare och smidigare för föreningarna. Sponsring som ett sätt att marknadsföra sitt varumärke i ett starkt kommersiellt sammanhang med stort medialt intresse, har istället gjort att konkurrensen har hårdnat då sponsring har spridit sig från idrottsrörelsen till kulturevenemang, hjälporganisationer, fristående evenemang, m.m.⁶⁶

För att hävda sig i denna konkurrens utvecklar idrottsklubbarna sin sponsringsverksamhet bl.a. genom att förbättra sina sponsringserbjudanden. I detta arbete har klubbarna kommit långt och kan idag erbjuda mer än vad som efterfrågas i ett sponsringssamarbete.

Föreningarna vill mycket men alla företag inser inte detta.⁶⁷ Ett exempel på det är FCH:s trivselpaket som erbjuder sponsorföretagets anställda olika fysiska aktiviteter. Här visar idrottsklubben sin strävan att följa med i utvecklingen då det idag är allt fler sjukskrivningar på arbetsmarknaden vilket gör att sådana paket efterfrågas. Jobbet ligger nu i att övertyga företagen om att dessa hjälpmedel kan nyttjas i samband med ett sponsorarbete. Det har visat sig att de nyuppkomna fördelarna med sponsring kan vara svåra att locka sponsorerna att ta del av.⁶⁸

De ovan nämnda reformerna saktas ner av olika anledningar direkt knutna till respektive idrottsförening. Det finns dock en gemensam orsak för alla, nämligen den gamla synen på sponsringsverksamheten. Det finns fortfarande oklarheter kring hur det ska arbetas med sponsring och vilken inverkan i övrigt det kan ha eller inte ha för de båda parterna.

⁶⁴ *F.C Barcelona, spelet bakom fotbollen*, SVT: dokumentär

⁶⁵ HD, 2005-05-15

⁶⁶ http://www.coachen.se/Artiklar/03_aug_uno_gronkvist.asp

⁶⁷ Grönkvist 1999, sid. 13

⁶⁸ *ibid.*, 29

Intervju med Mikael Kvist, FCH

Intervju med Rickard Nilsson, HIF

Verksamheten utnyttjas ännu inte fullt ut då företagen inte har krav på effekter av sponsringen, de har endast förväntningar, alltså utövas dold sponsring.⁶⁹

Vad måste då klubbarna göra för att klara av konkurrensen och intressera sponsorerna för alla fördelarna som deras olika sponsorpaket erbjuder?

4.2.3 Klubbens varumärke

Ett starkt utvecklat varumärke som grundas i en filosofi passande till dess omgivning kan ge verksamheten en bra image. En bra image, följt av ett bra rykte kan i sin tur höja organisationen över konkurrenterna varför idrottsföreningar bör fokusera på det som kan påverka denna utgång, nämligen varumärket.⁷⁰

Klubbens varumärke skapar en image i supportrarnas medvetande vilket, i ett lyckat fall, kan fungera som en tillgång då detta kan ge klubben ett bra rykte hos deras övriga intressenter.⁷¹ Värdet av klubbens varumärke ligger på så sätt i supportrarnas uppfattningar av hur värdefullt laget är i jämförelse med andra valmöjligheter, andra idrottsklubbar.⁷² Idrottsvärlden står alltså inte enbart i konkurrens med organisationer i andra branscher utan även inom den egna marknaden. En fotbollsliga utgör en marknad av stark konkurrens då cirka 20 elitlag verkar i ett och samma land. Liknande konkurrens kan vi även se i andra sporter. Det är därför viktigt för en idrottsförening att ha ett starkt varumärke för att klara av denna konkurrens⁷³.

Att utveckla och kontinuerligt arbeta med varumärket är därför en central faktor i föreningens sponsringsarbete.⁷⁴ En klubb med starkare position än sina konkurrenter kan ha betydelse för klubbens kommersiella status vilken utgör stor vikt när det gäller att attrahera viktiga sponsorer.

⁶⁹ http://www.coachen.se/Artiklar/03_aug_uno_gronkvist.asp

Roos & Algotsson 1996, sid. 9-10 och 16

⁷⁰ Melin & Urde 1990, sid. 16

⁷¹ *ibid.*, sid. 317

Dowling 2001, sid. 19

⁷² *ibid.*

⁷³ Intervju med Mikael Kvist, FCH

⁷⁴ *ibid.*

Intervju med Rickard Nilsson, HIF

4.2.4 Varumärkets påverkan på intressenterna

Ett varumärke säger mer än tusen ord och ska förmedla en organisations mission och vision, vilket delvis görs genom en av klubbens sekundära intressenter⁷⁵, medierna. Dessa presenterar klubben utifrån dess varumärke som på så sätt blir det övergripande kännetecknet. Som vi nämnde ovan är det därför av stor vikt att idrottsklubben kontinuerligt arbetar med att utveckla varumärket som ett led i att attrahera en av sina primära intressenter⁷⁶, nämligen sponsorerna.

För en idrottsförening är sponsorerna tillsammans med supportrarna klubbens två viktigaste intressenter vilka i sin tur är beroende av varandra. Sponsorer dras till klubbar med en stor supporterskara där de kan få ut så mycket som möjligt av sin exponering. Även klubbens varumärke har en stor inverkan på intressenterna eftersom varumärkets anseende kan spela en avgörande roll ifall sponsorerna vill bli förknippade med klubben eller inte. Samtidigt behöver en förening olika resurser för att klara av verksamheten och kunna erbjuda sina supportrar bra underhållning. Dessa resurser bidrar sponsorerna med varför vikten ligger i att attrahera rätt sponsorer som stärker varumärket och i sin tur attraherar fler företag.

Det är dock viktigt att klubben inte blir för beroende av sina sponsorer var varumärkets roll kommer in ännu en gång. Ett starkt varumärke frigör klubben från att behöva förlita sig på stora finansiärer eftersom varumärket ska kunna locka många andra.⁷⁷ Klubben befinner sig då i en position av valmöjligheter där de kan välja företag som passar bäst in i klubbens nätverk. De har möjlighet att välja bort företag som kan göra att deras moraliska ställning påverkas, dvs. där deras primära intressenter skulle reagera negativt⁷⁸. Mer om detta kommer senare i kapitlet.

4.2.5 Arbetet med att stärka klubbens varumärke

Innan en klubb kan få ut maximalt av sitt varumärke måste en grund läggas. Först och främst gäller det för ett idrottslag att lyckas prestera på plan, något som vi har varit inne på

⁷⁵ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 159

⁷⁶ *ibid.*

⁷⁷ Marketing Week 2004, *Chelsea plays the global game*
Ritson 2004

⁷⁸ Nygaard & Bengtsson 2002, sid.161f

tidigare. Att bra prestationer är startpunkten i en framgångsrik kedjecycle är något som även syns i våra nästkommande modeller. Framgång luktar pengar, ett faktum som går långt tillbaka i tiden och utgör stor attraktionskraft både för medier och företag.⁷⁹

Framgång är dock ett flyktigt attribut som kräver ständig förnyelse för att bibehållas. Att bygga ett varumärke kräver resurser samt nytänkande.

Ett varumärke kan bland annat stärkas av välkända och duktiga individer i laget. Många föreningar kan få en större supporterskara och fler sponsorkontrakt⁸⁰ tack vare en enda individ. Dessa individer är därför viktiga att nyttja i ett sponsorarbete⁸¹. En fotbollsspelare som är ett varumärke i sig och den största i vår moderna fotbollsvärld är David Beckham⁸². Han är den fotbollsspelare som säljer flest fotbollströjor och syns i många reklamkampanjer för olika företag, bl.a. Pepsi och Gillette. Beckham och hans familj har även ett starkt marknadsföringsvärde i Asien, trots den ringa fotbollsverksamheten där. Dessa sorters spelare (andra exempel är Zidane och Ronaldo) köps inte på grund av sin talang, den måste de ha av automatik för att få ögonen på sig och det är den som har tagit de till toppen, utan det är pga. av deras enorma marknadsvärde. En enda individ kan göra en klubb till ett globalt varumärke vilket är anledningen till att Real Madrid köpte Beckham för två år sedan⁸³.

Andra faktorer som kan stärka varumärket och på så sätt locka sponsorer är en stark klubbhistorik och ett gott ”word-of-mouth”. En förenings historik byggd på långvariga traditioner kan ha ett värde i sig. En gedigen klubb med tradition av vinster och kontinuitet i den högsta ligan ger ett intryck av trygghet för potentiella samarbetspartners. Detta värde har lockat sponsorer till både HIF och Manchester United. Det kan dock ligga en nackdel i att använda detta attribut då det historiska arvet kan begränsa föreningens alternativ för marknadsföring.⁸⁴

Klubbens ”word-of-mouth” föds från supporterarnas upplevelser och intryck av föreningen. Genom att profilera ett starkt varumärke kan klubben uppnå en image där supporterarna ser

⁷⁹ Marketing Week 2004, *Chelsea plays the global game*

⁸⁰ Intervju med Mikael Kvist, FCH

⁸¹ Farrelly & Quester 2005, sid. 60

⁸² Marketing Week 2004, *Chelsea plays the global game*

⁸³ ibid.

⁸⁴ ibid.

Intervju med Rickard Nilsson, HIF

positivt på idrottsföreningen och känner en stark förankring till dess idéer. Det är sedan viktigt att klubben inte stannar upp i detta arbete utan lever upp till förväntningarna och därmed få ett gott rykte⁸⁵. Ett gott rykte kan ge klubben en chans att ytterligare etablera ett prestigefullt varumärke.

4.2.6 Nätverkets betydelse för varumärket och imagen

Ett kommersiellt varumärke är som sagt ett konkurrensmedel som kan locka sponsorer till föreningens nätverk samt möjliggöra en större valfrihet för föreningarna. Enligt Höpner kommer begreppet nätverk av att en verksamhet har mer än en relation⁸⁶, något som föreningar har med ett antal olika sponsorer. Det är viktigt för föreningar att skaffa sig relationer med verksamheter på en annan marknad och på så sätt utvidga sitt nätverk och skapa nya relationer.⁸⁷ Ett starkt nätverk med tillförlitliga sponsorer kan nämligen ge en idrottsförening ett positivt rykte vilket i sin tur kan locka fler potentiella sponsorer⁸⁸.

Svårigheten är att ha ett nätverk bestående enbart av företagare som stämmer överens med föreningens image. Det är nu en förening sätts på prov där image ställs mot pengar. Det ska inte bara vara sponsorssumman som avgör utan sponsorn ska även ha samhörighet med klubben och stå för samma filosofi.⁸⁹ Ett företag med avvikande image kan i vissa fall stjälpa klubbens trovärdighet⁹⁰ och på så sätt även varumärkets starka position.

En förening i ständigt behov av resurser⁹¹ kan komma att ställas öga mot öga med detta dilemma då intressenterna i nätverket bistår klubben med resurserna. För att behålla förtroendet, det goda ryktet samt den starka imagen gäller det i dessa sammanhang att fatta kloka beslut. Vissa beslut blir dock svårare än andra och vi kan fortfarande se exempel där pengarna drar det längsta strået.

⁸⁵ Dowling 2001, sid. 19

⁸⁶ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 221

⁸⁷ *ibid.*, sid. 217

⁸⁸ Intervju med Rickard Nilsson, HIF

⁸⁹ Duncan 2002, sid. 640

Marketing Week 2004, *Chelsea plays the global game*
Ritson 2004

⁹⁰ Intervju med Mikael Kvist, FCH

Intervju med Rickard Nilsson, HIF

⁹¹ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 169

Detta ser vi i affären som fotbollslaget Arsenal har gjort med flygbolaget Emirates. Arsenal behövde finansiera sin nya, stora fotbollsstadium och den som kom till bordet med största plånboken var Emirates. Inte bara det att få förstår vad dessa två har med varandra att göra förutom pengarna, det är även så att Emirates är Chelseas huvudsponsor, Chelsea som är Arsenals främsta konkurrent i ligan. Att ge bort rätten till att döpa sitt fotbollsstadium (vilket följer med i kontraktet) till ett företag vars främsta intressen ligger hos en konkurrerande klubb visar hur viktiga pengarna ofta är i slutändan.⁹²

Det kan vara oförståndigt av en verksamhet, i det här fallet Arsenal, att välja denna strategi där det finns risk att varumärket mister sin legitimitet i omvärlden. Det kan vidare leda till att verksamheten går miste om viktig resurstillförsel⁹³ då andra företag i nätverket kan välja att dra sig ur. Ytterligare konsekvenser kan vara att företag som tidigare har varit intresserade av att ingå avtal med föreningen väljer att avstå på grund av att de inte vill bli ihopkopplade med en klubb som samarbetar med vissa typer av företag.⁹⁴

Fortfarande finns det dock gränser där föreningar inte skulle kunna eller vilja acceptera ett erbjudande från exempelvis porrindustrin eller politiska organisationer. En idrottslig rörelse ska hålla sig neutral i bl.a. politiska åsikter för att inte skapa osämjor. Idrott är till för alla oavsett politiska preferenser. Klubbarna vill heller inte förknippas med negativa förhållanden såsom alkohol- och cigarettföretag. Här finner vi dock en större acceptans. Lätthaltiga alkoholdrycker har idag funnit en väg in i idrottsrörelsen vilket har öppnat dörren för betänkligheter vid erbjudanden av stora summor pengar.⁹⁵ HIF sponsras idag av Norrlands Guld och har sedan tidigare sponsrats av andra företag med lätthaltiga alkoholdrycker såsom Pripps Blå. Ett argument är att öl idag är mer accepterat i samband med fotboll. FCH har idag ingen sponsor inom detta område men skulle inte kunna tacka nej ifall de blev erbjudna en större summa pengar.⁹⁶

⁹² Ritson 2004

⁹³ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 169

⁹⁴ Intervju med Rickard Nilsson, HIF

⁹⁵ Intervju med Mikael Kvist, FCH
Intervju med Rickard Nilsson, HIF

⁹⁶ Intervju med Mikael Kvist, FCH
Intervju med Rickard Nilsson, HIF

4.2.7 Klubbens motprestationer

När klubben har lyckats etablera sitt varumärke och lockat till sig intressenterna måste de arbeta med att uppmärksamma sponsorerna på de olika fördelarna som sponsring erbjuder. Sponsringen utgör en livsviktig tillgång för klubben och deras jobb är därför att marknadsföra sponsring som något lukrativt även för företagen, något som kan hjälpa deras verksamhet. För att väcka intresset hos företagen är det av stor vikt att klubben visar att sponsring, från deras sida inte enbart är en fråga om ett finansiellt stöd utan att det även handlar om att ge företagen någonting i utbyte. För att göra detta måste klubben presentera attraktiva paket för företagen. Exempel på sådana paket finner vi i våra empiriska undersökningar där både HIF och FCH erbjuder sina sponsorer olika paket beroende på vad de är intresserade av. Väljer en sponsor exempelvis FCH:s *Guldklubba* ingår exponering på arenan, exponering i olika annonser i samband med match, helsidesannons i Säsongsguiden, tryck på matchtröja, matchvärdskap vid hemmamatch med VIP-arrangemang, fem stycken säsongskort VIP etc. Väljer företaget istället att göra en mindre finansiell satsning så kan de ta paketet *5000klubban-partnerpaketet* som innehåller exponering på arenan, företagets logo på stortavla samt i Säsongsguiden, 25 stycken fribiljetter samt ett säsongskort VIP.⁹⁷

I teorin presenteras det många olika exempel på vilka fördelar det finns med sponsring för företag vilka vi vill sammanfatta under fem huvudrubriker. *Publicitet*; målet med sponsring är att synas i positiva sammanhang och ta nytta av sponsorobjektets goda image, de mjuka värdena är viktiga. Sport står för gemenskap och fred (OS under andra världskriget). *Good Citizenship*; företag kan visa god vilja mot samhället genom att inte enbart sponsra stjärnorna och de mest framstående. Det sociala trycket kan lättas genom att ställa upp för det lokala föreningslivet. *Exponering*; företag kan bland annat exponera sitt varumärke på arenor och på kläder. Målet med sponsring är att synas i positiva sammanhang. *Relationsbyggande*; företag kan dra nytta av att umgås med andra företag under exempelvis matcher och på så sätt skapa nya kontakter och kanske även kunder. *Branschexklusivitet*; företag kan genom lukrativa kontrakt för stora evenemang utesluta andra konkurrenter.⁹⁸ Det är av vikt att påpeka att alla dessa fördelar utgör andra resurser är varor och pengar. Här ligger resursteorins opåtagliga resurser i centrum.

⁹⁷ Material vi fick i samband med intervju med Mickael Kvist, FCH

⁹⁸ http://www.coachen.se/Artiklar/03_aug_uno_gronkvist.asp

I våra intervjuer med HIF och FCH har det framkommit att många av dessa attribut mer eller mindre finns på papper men att det fortfarande är svårt att övertyga företagen om alla fördelar som finns med sponsringsavtalen. Många företag ser inte fördelarna i att lägga ner mycket tid på att marknadsföra sin verksamhet på detta sätt då det gamla synsättet på sponsring som välgörenhet i viss mån fortfarande finns kvar. Det är inte alltid företagen vet hur de ska arbeta med idrotten och de kanske målar upp en annan bild av sponsringsverksamheten än vad klubbarna gör. Detta är något som HIF har fått erfara då de i flera år ”jagade” en av sina huvudpartners innan de fick möjlighet att berätta vad företaget kunde få ut av det samarbete som HIF eftersträvade. I det här fallet har HIF fördel av att vara en stor och väletablerad klubb varför de har råd att ställa högre krav på företagen. De kan på så sätt fånga företagens uppmärksamhet och får möjligheten att lyfta fram fördelarna med ett samarbete. Fördelar som klubben har sammanfattas under rubrikerna exponering, representation, personalvård, business to business och good citizenship.⁹⁹

En relativt ny förening som FCH måste istället jobba utifrån vad de blir erbjudna av företagen. Detta kan leda till att det blir svårt att uppmärksamma företagen på de väl genomarbetade fördelarna som finns i sponsringsarbetet. I mångt och mycket blir det i dessa fall fortfarande endast tal om pengar eller gentjänster som företag kan bistå med, exempelvis innebandyutrustning från Zone.¹⁰⁰

Ett viktigt attribut i frågan om att intressera sponsorer, är att visa upp klubbens nätverk av företagskontakter. Detta kan genomföras gemensamt likaväl genom personliga kontakter¹⁰¹. En förenings nätverk kan nämligen vara till nytta även för dem som ingår i nätverket där sociala relationer mellan parterna kan uppstå. Dessa kan i sin tur leda till att företagen kan finna nya partners passande för deras verksamhet.¹⁰² Det gäller att klubbarna visar att de har resurser att erbjuda sponsorerna andra faktorer än de idag uppenbara; exponering och ”good citizenship”. I detta fall är det viktigt att ha ett urval av goda kontakter så att företagen kan se ett uppenbart syfte med att komma till matcherna. Där ska

⁹⁹ Intervju med Mikael Kvist, FCH
Intervju med Rickard Nilsson, HIF

¹⁰⁰ Intervju med Mikael Kvist, FCH

¹⁰¹ Grönkvist 1999, sid. 32

¹⁰² *ibid.*, sid. 228

de kunna hitta andra företag som är väsentliga för deras ”business” och där ska möjligheter för nya samarbeten finnas.¹⁰³

Ett event, i detta fall en match, kan ses som företagsunderhållning och på så sätt fungera som en länk mellan personer från olika företag som vanligtvis kanske inte skulle ta kontakt med varandra. Matchen kan underlätta kontaktskapandet och leda till att det blir en positiv feedback vid nästa möte företagen emellan och att de tack vare matchen har någonting gemensamt att prata om.¹⁰⁴ Detta är ett arbete som både HIF och FCH fäster vikt vid. Det är dock svårare för FCH att fullfölja detta arbete eftersom sponsorerna inte alltid ser värdet i att komma till matcherna och knyta kontakter då de inte ser samma möjligheter när det gäller innebandyn. Mycket av detta har att göra med klubbens storlek och sportens attraktivitet vilken fortfarande har lågt affektionsvärde bland de äldre generationerna som inte har växt upp med sporten i fråga.

HIF å andra sidan kan använda detta samarbete väl då de är etablerade som Helsingborgs främsta elitlag sedan lång tid tillbaka och verksamma i en väletablerad sport som är attraktiv för de flesta. Marknadschefen för HIF, Rickard Nilsson, berättade om två företag som inte hade någon relation på grund av bråk som låg långt tillbaka i tiden. HIF ordnade därför så att dessa båda företag möttes under avslappnade former och det hela slutade med ett samarbete mellan företagen.¹⁰⁵

Nätverket av företag kan klubben utnyttja även på andra sätt. En viktig kontakt kan ge klubben fördelar i bl.a. spelaruppköp. Ett exempel på det är FC Barcelona som, trots många budgivare, var de första som fick förhandla med Ronaldinho tack vare sina brasilianska kontakter vilket gav dem en fördel. Samma fotbollsspelare skrev till slut också kontrakt med Barcelona och han betraktas idag som en av de absolut bästa fotbollsspelarna i världen.¹⁰⁶

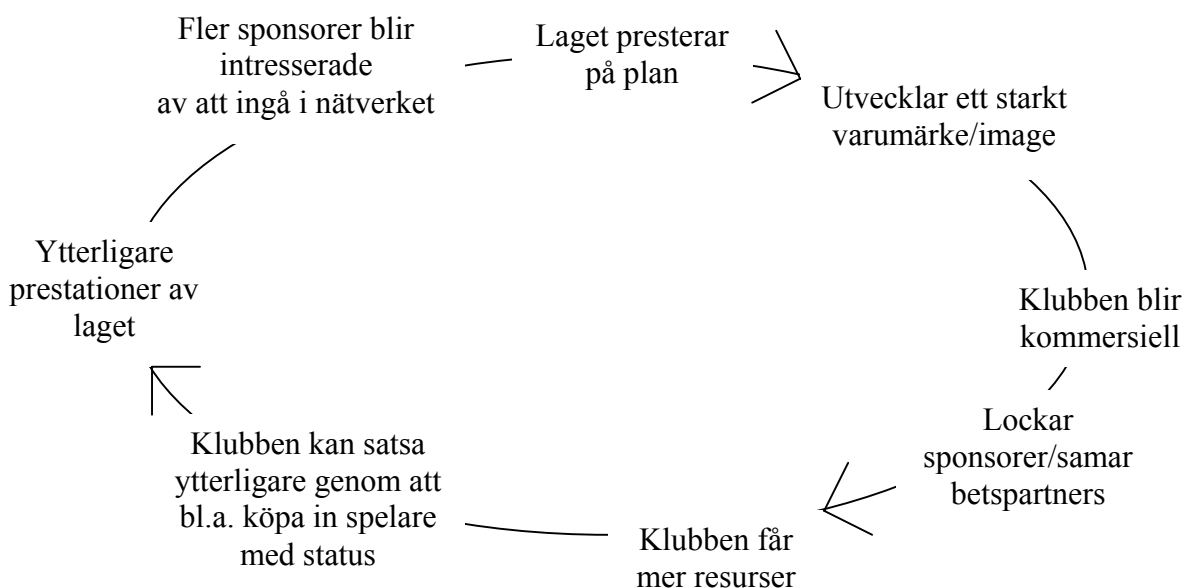
¹⁰³ Intervju med Mikael Kvist, FCH
Intervju med Rickard Nilsson, HIF

¹⁰⁴ Jiffer & Roos 1999, sid. 39

¹⁰⁵ Intervju med Rickard Nilsson, HIF

¹⁰⁶ *F.C Barcelona, spelet bakom fotbollen*, SVT: dokumentär

Härnäst sammanfattar vi utvecklingen av sponsringsverksamheten;



Figur 4.2 Utvecklingen av sponsring (konstruerad av oss utifrån vår analys)

I figuren ovan kan vi se att lagets prestationer på plan är det primära i en fortsatt cykel av en framgångsrik sponsringsverksamhet. När detta infrias kan laget, genom ett upplyft av medial uppmärksamhet, utveckla ett starkt varumärke och stärka sin image. Varumärket kan i sin tur stärkas ytterligare genom gott rykte eller individuella stjärnor. Det blir nu en kommersiellt lockande organisation, något som tilltalar många sponsorer som ser ett värde i att marknadsföra sig i samband med ett starkt kommersiellt varumärke. Sponsorerna ser ett utbyte i denna verksamhet vilket symboliserar ”ren sponsring”, en verksamhet där sponsorn kräver specifika motprestationer med förväntad effekt¹⁰⁷. Trots det ser vi fortfarande spår av dold sponsring där företaget endast har förväntningar om effekter utan att ställa några krav¹⁰⁸.

Sponsorföretagen går nu in med resurser till klubben, inte enbart finansiella, utan även andra resurser såsom utrustning, kunskap, rabatt på bussresor, m.m. Tack vare de resurser som klubben erhåller har de nu möjlighet att bygga upp en större och starkare verksamhet genom att t.ex. köpa in kommersiella spelare, såsom Beckham, vilka ska öka lagets

¹⁰⁷ Roos & Algotsson 1996, sid. 16

¹⁰⁸ ibid.

anseende men även spelnivå. På så sätt ska laget kunna prestera ännu bättre fotboll och göra fler sponsorföretag intresserade av att ingå i föreningens nätverk av företagskontakter.

4.2.8 Resursernas betydelse i sponsringsarbetet

Resurser är en livsviktig tillgång för verksamheter av alla slag.¹⁰⁹ Genom hela vår analys har resurser varit ett aktuellt ämne då en förening behöver resurser för att kunna utveckla ett starkt varumärke. Dessa resurser får de från en av sina primära intressenter, sponsorerna, vilka i sin tur utgör klubbens nätverk.

Pengar dominerade sponsringsvärlden förr och har fortfarande en stor betydelse för verksamheten, men idag har idrottsklubbar även fått upp ögonen för andra resurser än de rent finansiella. Resursteorin presenterar tre olika kategorier av resurser nämligen ”Human, Tangible och Intangible”. En idrottsklubb kräver resurser ur alla tre kategorierna vilka de kan finna hos sponsorerna. Bland de påtagliga resurserna strävar klubbar, förutom de finansiella, efter utrustning, rabatt på bussresor, kaffe till fikarummet, m.fl.¹¹⁰ Dessa finansiella och fysiska resurser behöver föreningarna för att överhuvudtaget kunna starta upp sin verksamhet och även senare i det fortsatta arbetet.

Den kommersiella betydelsen för sponsorverksamheten har idag övervägande betydelse vid val av föreningar och sponsorer¹¹¹ vilket stöds av det faktum att de opåtagliga resurserna, varumärke samt image är två centrala attribut i en kommunikativ strategi, utbytesaffären¹¹². Även de humana resurserna tar nu större plats då kraven på intressenterna har blivit större i och med den utökade affärsverksamheten. Föreningar väljer i större utsträckning sponsorer i linje med sitt eget varumärke samtidigt som arbetet med kontrakt och dylikt kräver mer noggrannhet och genomarbetning.¹¹³ Personal som är villig att ta sig tid till detta arbete i en ideell förening är av stor vikt.

¹⁰⁹ Nygaard och Bengtsson 2002, sid. 169

¹¹⁰ Intervju med Mikael Kvist FCH
Intervju med Rickard Nilsson HIF

¹¹¹ Intervju med Mikael Kvist FCH
Intervju med Rickard Nilsson HIF
Ur frågeformulär; Kenneth Nilsson, Resurs Bank
Ur frågeformulär; Ulf Höst, Bareko sport

¹¹² Farrelly & Quester 2005, sid. 57

¹¹³ Intervju med Rickard Nilsson HIF

Dessa resurser ligger samlade i föreningens nätverk av sponsorer, vilka utgör goda förutsättningar för en utvidgning av sponsringsverksamhetens arbete. Resurser och nätverk är nämligen centrala faktorer i en strategisk allians där de inblandade parternas färdigheter nyttjas för att uppnå respektive verksamhets mål.¹¹⁴

4.3 Sponsringsverksamhetens potential

4.3.1 Strategiska allianser

Enligt Dunning skapar dagens världsekonomi en mer intensiv konkurrenssituation, något som vi har varit inne på tidigare. Detta innebär att organisationer måste hitta snabba och effektiva vägar in på nya marknader samtidigt som de kontinuerligt ska kunna försvara sin marknadsposition. Avgörande för hur företagen klarar av dessa attribut beror till stor del på hur snabbt och kostnadseffektivt de åstadkommer innovationer, träder in på nya marknader, hanterar olika länders handelsrestriktioner samt deras färdigheter och förmåga till organisatoriskt lärande.¹¹⁵ Detta arbete kan underlättas i en strategisk allians där de engagerade parterna kan skaffa sig ett försprång gentemot konkurrenterna i de ovan nämnda faktorerna då de har tillgång till varandras olika resurser att kunna nyttja i dessa sammanhang. I en allians, där färdigheterna är många och olika, kan nytänkande hjälpa i samband med beslut och lärande.¹¹⁶

I den pågående utvecklingen av sponsringsverksamheten har vi sett att potentialen är stor. Det finns en tro om att sponsring kan utvecklas från sporadiska samarbeten till strategiska allianser, främst inom marknadsföring, där produkten, varumärket och imagen utgör ett system mellan de allierade parterna. Den främsta skillnaden är att det i en allians, i motsats till ett traditionellt samarbete, arbetas mot parternas strategiskt uppsatta mål. I en allians ingår parterna i ett förbund¹¹⁷. Det är ännu idag få analyser och teorier kring hur allianser, företag och idrottsföreningar emellan, skulle fungera men tankarna finns och diskussionerna är många¹¹⁸.

¹¹⁴ Farrelly & Quester 2005, sid. 55ff

¹¹⁵ Planander 2002, sid. 42

¹¹⁶ Farrelly & Quester 2005, sid. 57

¹¹⁷ *Stora ordlistan* 1992, sid. 19

¹¹⁸ Farrelly & Quester 2005

Med tanke på den tunna teoretiska djupdykningen inom detta ämne, använder vi oss av den kunskap vi hittills har tagit del av i arbetet, som bakgrund till vårt nästkommande argument. En idrottsförening och ett företag är två skilda organisationer där resurserna samt färdigheterna skiljer sig betänkligt. Båda är dock affärsmässiga organisationer där målen är att prestera så bra de bara kan. I ett företag uttrycks detta oftast i en finansiell vinstmarginal medan en idrottsförening mäter det i antal vunna cuper och dylikt under året. Alltså är målen de samma men färdigheterna olika, en idealisk grund för en strategisk allians där parterna tar del av varandras skilda kunskaper för att nå sina uppsatta mål. De mål som är svåra att uppnå på egen hand men nyttiga och viktiga för verksamheten. Detta kan stärkas med att föreningar bör tänka på att skaffa sig relationer med verksamheter på en annan marknad för att utvidga sitt nätverk och skapa nya relationer¹¹⁹.

Ett exempel på ett attribut som en idrottsklubb är överlägsen företagen och som de i en allians kan bistå företaget med är synergieffekter gällande **trofasthet**. Varumärkesstrategi genom sponsring kopplas ofta till exponering eller förstärkning av varumärket men den kan även kopplas till just trofasthet! Idrottsverksamheten innehar den mest trofasta publiken i affärsvärlden där termer som derby och ”storlagsmöte” har stark innebörd hos supportrarna. Har ni någon gång hört att ett Real Madrid-fan går över till att istället stödja Barcelona, de största klubbarna och då även rivalerna i La Liga, eller att ett Liverpool-fan går över till derbylaget Everton? Aldrig, det är inte enbart helt otänkbart utan ses även som högst omoraliskt. Sådan moral går sällan att hitta hos företagens konsumenter. Därför kan det vara värdefullt för sponsorerna att dra nytta av dessa synergieffekter. Genom att synas som huvudsponsor för ett fotbollslag får detta företag associationer med klubben och blir på så sätt ett attraktivt alternativ för föreningens fans. För företag gäller det att vinna konsumenternas trofasthet på samma sätt som idrottsklubbar gör!¹²⁰

Telefonbolaget Vodafone ingick ett avtal med Manchester United där strategin byggde just på det ovanstående. Vodafone startade ett marknadsföringssamarbete med världens största fotbollsklubb Manchester United där målet var att ta del av Manchester Uniteds 35 miljoner lojala supportrar världen över.¹²¹

¹¹⁹ Nygaard & Bengtsson 2002, sid. 217

¹²⁰ Marketing Week 2004, *Spending on sport sponsorship? Just think of it as a transfer fee*

¹²¹ Precision Marketing 2004, *Vodafone eyes Man Utd fans in loyalty offensive*

4.3.2 Förtroendets vikt i en strategisk allians

Ett av de centrala attributen i en allians är **förtroende**. Förtroende har många definitioner varav ett som vi har översatt från Mayer, Davis och Schoorman låter såhär: förtroende är viljan att göra sig sårbar inför den andra partens aktioner med förväntningar om att denne kommer att utföra en handling som är av vikt för båda parterna utan att yrka på att styra den andra parten i alliansen.¹²² Förtroende associeras oftast till situationer där samarbetet har startats frivilligt med förväntningar om positiva effekter. Det finns en tro om ömsesidigt handlande hos båda parterna där optimismen för den andres agerande dominerar. Förtroende uppstår ofta i en situation där parterna är beroende av varandra¹²³ vilket kräver att verksamheten präglas av ”ren sponsring”¹²⁴ där krav på motprestationer samt förväntningar om effekter finns. Ett ensidigt förhållande mellan sponsorn och den sponsrade fungerar inte i en allians.

Förtroende är ett attribut som kräver ömsesidig respekt i en allians. Det är ett fragilt fenomen som är lätt att bryta ner men mycket svårare att bygga upp, varför det krävs stora ansträngningar från båda parternas sida för att bibehålla förtroendet dem emellan.¹²⁵ Ett arbete som vi har betonat tidigare i uppsatsen. Utan förtroende mellan de allierade parterna kan inte samarbetet fungera¹²⁶. För att kunna uppnå förtroende krävs det att sponsringsverksamheten ses som en seriös affärsverksamhet. Dess dåliga rykte sprunget från verksamhetens ursprungliga arbetssätt måste elimineras för att inte skapa osäkerhet i alliansen. Utan förtroende för sponsringsverksamheten kan inte förtroende skapas i alliansen.

Många av de attribut som är representativa för en strategisk allians har vi uppmärksammat tendenser av i dagens utveckling av sponsringsverksamheten. Varumärkets betydelse¹²⁷, utbytet av en mängd resurser¹²⁸ och nätverkets vikt¹²⁹ är bara några exempel på attribut

¹²² Planander 2002, sid. 222f

¹²³ ibid., sid. 236

¹²⁴ Algotsson och Roos 1996, sid. 16

¹²⁵ Planander 2002, sid. 222f

¹²⁶ ibid.

¹²⁷ Kotler 2003, sid. 100

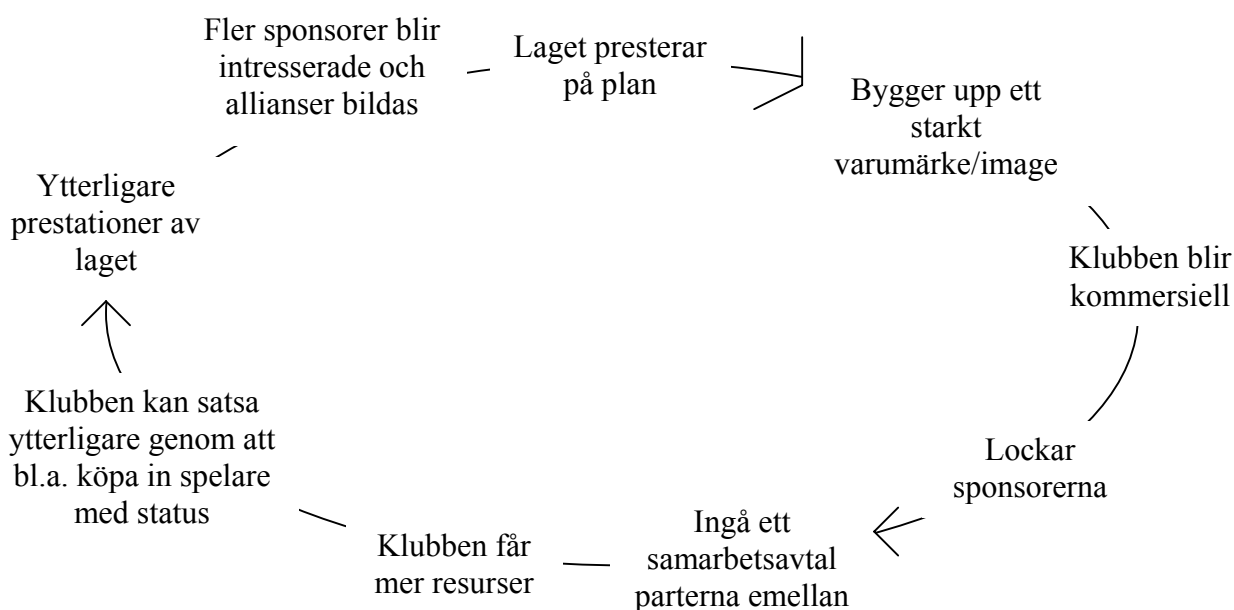
¹²⁸ Farrelly & Quester 2005, sid. 57

Intervju med Mikael Kvist FCH

Intervju med Rickard Nilsson HIF

som pekar på en utvidgning av dagens sponsringssamarbeten till bildandet av strategiska allianser. I en alltmer konkurrensutsatt affärsmiljö kommer den förening som har det mest attraktiva globala nätverket samt det starkaste varumärket att dra det längsta strået¹³⁰. Två attribut vilka båda kan byggas i en strategisk allians mellan ett företag och en idrottsförening.

Nedan presenterar vi en figur som symboliserar den potentiella sponsringsverksamheten:



Figur 4.3 *Sponsringens synbara framtid* (konstruerad av oss utifrån vår analys)

Figur 3 skiljer sig inte väsentligt från figur 2 vilket visar på att dessa attribut ännu har en bit att gå i framtiden. Som vi har sagt tidigare finns utvecklingen i teorin men den måste nu införlivas till fullo hos alla inom verksamheten vilket endast kan uppnås genom att sponsringens dåtida associationer ersätts av de uppkommande, dvs. samarbete och utbyte.

Det nya i figur 3 är attributet allianser. Vi menar att ifall sponsring en dag kan tas för vad det har blivit och inte för vad det en gång har varit finns det stor potential för att sponsring ska kunna vara ett medel för samarbetsavtal på olika nivåer. Förutsättningar finns och genom att betrakta sponsring som en affärsverksamhet kan allianser skapas där många

¹²⁹ Kotler 2003, sid. 100

¹³⁰ ibid.

olika resurser och färdigheter nyttjas parterna emellan. På så sätt blir båda parter visare och effektivare i sitt arbete. Detta samarbete kräver dock att sponsorn samt klubben är överens om vad samarbetet ska tillföra och att likvärdigt arbete läggs ner. Här gäller det för parterna att arbeta med ren sponsring där motprestationer förväntas visa sin effekt.

5 Avslutande diskussion

I detta kapitel ska vi knyta ihop trådarna genom att först presentera våra slutsatser vilka vi har kommit fram till genom analysen. Där gör vi en sammankoppling mellan syftet, vårt upplägg och slutsatserna. Sedan ska vi diskutera våra slutsatserns relevans varefter vi avslutar kapitlet med att reflektera över vårt arbete samt lägga fram förslag på vidare forskning.

5.1 Slutsatser

Vårt syfte med denna uppsats var att beskriva och analysera förutsättningarna för sponsring. Vi valde att analysera sponsringsverksamhetens framväxt för att beskriva varför den ännu idag kan ses som en slags välgörenhet trots dess pågående utveckling. Vi ville analysera utvecklingen och visa på de faktiska framstegen och de framkommande potentialer för att få bort den ensidiga synen på sponsringsarbetet som välgörenhet. Till hjälp i detta arbete utformade vi två centrala frågor;

- Hur ser sponsringsverksamhetens utveckling ut och vilka nya krav ställer utvecklingen?
- Vilka potentialer mynnar ut ur utvecklingen av sponsringsverksamheten?

För att få struktur på arbetet tog vi fram en modell för våra valda teorier vilken vi följde i analysen. I problemformuleringen presenterade vi Hagstedts figur vilken vi omarbetade från Roos och Algotsson. Denna går som en röd tråd genom uppsatsen och utgör sponsringens ryggrad. Som ett sätt att knyta ihop dessa båda har vi även utvecklat tre figurer representativa för sponsringsverksamhetens utveckling. Den första figuren utgör en sammanfattning av sponsringens dåtida arbetssätt. Den andra beskriver utvecklingen som sponsringsverksamheten genomgår idag, medan den sista tar upp de potentialer som utvecklingen framkallar.

Genom att ha besvarat våra frågor i analysen har vi kommit fram till två centrala slutsatser vilka berör utvecklingens framfart samt dess förutsättningar för ytterligare tillväxt. Den första slutsatsen ligger grundad i argumentet att sponsringsverksamheten har nått långt i teorin men inte utvecklats i samma grad i praktiken. Vi kan bl.a. i vår empiri se att föreningar arbetar med många fler attribut än sponsorerna är villiga att ta del av.

Anledningen till det ligger delvis i sponsringsverksamhetens tidiga historia där sponsring sågs som en sorts bidragsverksamhet. Idrottsklubbarna sökte finansiärer till sin verksamhet och företag eftersträvade endast att ses i positiva sammanhang, det var tal om ”ren välgörenhet”.

Idag har sponsringsverksamheten utvecklats vilket har medfört större krav på föreningarna som nu befinner sig i en alltmer konkurrensutsatt miljö. Klubben måste först prestera bra på plan för att bli uppmärksammas, varefter de kan locka sponsorer som idag bistår med fler resurser än bara de rent finansiella. Ett idrottslag som präglas av vinster och framgång blir ett lag med kommersiell potential vilket i sin tur kräver ett attraktivt varumärke som ska upprätthålla klubbens nyvunna status. Varumärke och image måste balanseras där klubben får se till att det som varumärket står för och som i sin tur utgör grunden för dess image bevaras i alla lägen. Intressenterna som väljs in i föreningens nätverk ska antingen bidra till, eller upprätthålla föreningens image, inte stjäla den. Här blir det en fråga om pengar eller image. Ju starkare image desto attraktivare blir klubben för både supportrar och medier vilket i sin tur leder till att fler sponsorer blir intresserade av att ingå ett samarbete med föreningen. Det är nämligen exponeringen som fortfarande är den främsta anledningen för företag att ingå ett sponsringsavtal, så ju fler som tittar på matchen desto fler blir exponerade för sponsorns varumärke.

Vi finner dock ett avbrott i utvecklingen då vi bl.a. ser exempel på svårigheter för klubbarna att göra sponsorerna uppmärksamma på alla fördelar som ett sponsravtal kan erbjuda förutom exponering och ”good citizenship”. Detta främst på grund av att ryktet kring sponsring som välgörenhet ännu inte riktigt försvunnit vilket inger tvivel hos sponsorerna som på så sätt inte letar efter ytterligare fördelar i sponsringsarbetet. Det blir därför svårt att göra företagen uppmärksamma på att sponsring kan vara en affärsverksamhet, där utbyten mellan parterna ska dominera.

Vi ser emellertid tydliga tendenser på att idrottsrörelsen arbetar hårdare med sin sponsringsverksamhet, bl.a. genom att tydligare tala om varför det i affärssammanhang kan vara av värde att gå på matcherna. Föreningarna erbjuder sponsorerna att ta del av deras nätverk av företagskontakter där de får möjlighet att hitta nya samarbetspartners som kan vara till hjälp för deras verksamhet. Detta är ett arbete som kräver engagemang från båda parterna och kan i sin tur leda in på utökade samarbeten såsom strategiska allianser.

Det är här vår andra centrala slutsats kommer in då vi i dagens utveckling av sponsringsverksamheten kan skönja goda förutsättningar för ett samarbete i en strategisk allians. Detta då många av de attribut som är representativa för en strategisk allians finns i dagens sponsringsverksamhet där varumärkets betydelse, utbytet av en mängd resurser och nätverkets vikt är några exempel på betydande attribut. I en allians kan parterna nyttja dessa attribut då utbyte av färdigheter och resurser, för att nå sina uppsatta mål, är väsentliga i ett sådant samarbete.

En förutsättning för att detta arbete ska kunna lyckas är att sponsringen blir av med sitt befläckade rykte sprunget från dess dåtida arbetsmetod. Detta eftersom ett arbete i en strategisk allians kräver ömsesidigt förtroende för att kunna fungera. Här präglas arbetet av ”ren sponsring”. Ifall detta uppnås finns det användbara synergieffekter att ta del av för båda parterna, bl.a. trofasthet från kunderna.

I detta nu har ni fått ta del av våra mest intressanta upptäckter vilka vi har grundat på, av oss vald, empiri och teori. Härnäst ska vi diskutera relevansen av våra slutsatser.

5.2 Slutsatsernas relevans

Våra två centrala slutsatser; skillnaden mellan sponsringens utveckling i teorin och empirin och dess förutsättningar för en utvidgning till strategiska allianser kommer från vår analys av frågeställningarna. Dessa slutsatser ska kunna hjälpa idrottsföreningar i deras sponsringsarbete genom att vi bl.a. belyser vikten av varumärket samt utformningen och förnyelsen av deras sponsorpaket. Vi vill här igenom även uppmärksamma sponsorföretagen på idrottsföreningens utvecklade arbetssätt och de många fördelarna de kan ta del av i ett sådant samarbete.

Vår första slutsats baseras på det faktum att sponsringens dåliga rykte har hämmat utvecklingen av sponsorverksamheten i praktiken då många ännu idag är skeptiska till detta arbetssätt som en utvecklad affärsverksamhet. Detta härstammar från dess tidiga arbetssätt som fortfarande är ett omtalat ämne i både empirin samt i litteraturen om sponsring. Genom att trycka på att teorin kring sponsring är under stark utveckling vill vi få bort skepsisen om sponsring som ett utvecklat samarbetsredskap.

Vår andra centrala slutsats, där vi ser förutsättningar för en utvidgning av sponsringsverksamheten till strategiska allianser, baseras på en analys av vad som händer idag. Detta innebär i sin tur att framtida förändringar som inte ligger i vår beräkning kan ändra förutsättningarna och på så sätt försvåra eller kanske tom. förhindra potentialerna, vilka vi har sett tendenser av i dagens utveckling, att införlivas. Dessa parametrar ligger dock utanför vår kontroll då vi inte vet vad framtiden har att erbjuda, vi kan som sagt endast se vad dagens utveckling har att erbjuda.

Våra slutsatser ska kunna beaktas av de flesta idrottsföreningarna på olika nivåer då vi har använt sponsorbegrepp gällande för all idrottsverksamhet. Det bör dock uppmärksammas att vi endast har provat våra teorier på empiri baserad på elitidrottsföreningar inom fotboll och innebandy. Vi har endast vid få tillfällen kopplat till annan empiri.

5.3 Reflektioner

Att välja ett ämne som vi är intresserade av, nämligen idrott, och analysera den del vi har få kunskaper om, sponsringsverksamheten, har varit både kul och intressant. Vi har fått en hel del ny kunskap om sponsring och dess utveckling. Vi har även fått en bra inblick i idrottsföreningarnas arbete med sponsringsverksamheten och de krav den pågående utvecklingen ställer på dem. Denna djupare inblick i idrottsklubbarnas sponsringsarbete har även gjort oss mer uppmärksamma på aktuella händelser kring detta tema.

Ett dominerande dilemma som vi stötte på i arbetsprocessen, var mängden av information vi hade till vårt förfogande. När vi började leta litteratur kring sponsring i allmänhet fann vi en stor mängd material vilket gjorde det något svårt för oss att hitta en tydlig och bra avgränsning för arbetets syfte. Efter ett antal omarbetningar och diskussioner i gruppen kom vi slutligen fram till två frågeställningar vilka begränsade arbetets omfattning och tydliggjorde syftet.

Det omfattande litteraturomfånget lämnar utrymme för vidare och ytterligare forskning inom detta ämne. För vår del skulle det kunna vara intressant med en djupare analys inom samma inriktning men istället med sponsorerna som utgångspunkt. Ett annat tema kan vara en djupare undersökning av supportrarnas åsikter kring klubbens varumärke samt ifall de

uppmärksammar sponsorföretagens varumärkesexponering och till vilken grad de tar den åt sig. Detta är endast få av många exempel på ytterligare studier i detta ämne.

Vi hoppas att du som läsare tycker att du har fått ta del av en intressant uppsats där du har haft möjlighet att komma till nya insikter kring sponsring. Förhoppningsvis blir du även intresserad av att utforska detta ämne ytterligare.

Källförteckning

Böcker

- Dowling, Grahame R. (2001). *Creating corporate reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Duncan, Tom. (2002). *IMC – using advertising & promotion to build brands*. First edition. Boston: McGraw-Hill, cop. The McGraw-Hill/Irwin series in marketing.
- Grant, Robert M. (2005). *Contemporary strategy analysis*. Malden, MA: Blackwell, cop.
- Grönkvist, Uno. (1999). *Framgångsrik sponsring*. Farsta: SISU idrottsböcker; Malmö: UPAB [distributör].
- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Första upplagan. Malmö: Liber ekonomi.
- Hagstedt, Per. (1987). *Sponsring mer än marknadsföring*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handels.
- Hart, Norman A. (1995). *Strategic Public Relations*. London: Macmillian.
- Jiffer, Mikael & Roos, Magnus. (1999). *Sponsorship, a way of communicating*. Stockholm: Erkelids Förlag AB and Sponsor Strategi/S-Comm.
- Kotler, Philip. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, cop.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Melin, Frans & Urde, Mats. (1990). *Varumärket: en hotad tillgång*. Malmö: Skogs Grafiska.
- Nygaard, Claus (red.) & Bengtsson, Lars. (2002). *Strategizing: en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Planander, Agneta. (2002). *Strategiska allianser och förtroendeprocesser: en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag*. Lund: Lund Business Press. Lund studies in economics and management, 0284-5075; 71.
- Roos, Magnus & Algotsson, Ulrika. (1996). *Sponsring: ett sätt att sälja*. Stockholm: Sellin & partner.

Artiklar från ELIN

- Chelsea plays the global game*. (2004, 15 juli). London: Marketing Week. Sid. 24-27
- Farrelly, Francis & Quester, Pascale. (2005). *Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances*. Business Horizons. Vol. 48, nr.1. Sid. 55-62

Ritson, Mark. (2004, 13 oktober). *Arsenal nicks the three points in Emirates deal*. London: Marketing. 19 sid.

Spending on sport sponsorship? Just think of it as a transfer fee. (2004, 11 mars). London: Marketing Week. 18 sid.

Vodafone eyes Man Utd fans in loyalty offensive. (2004, 9 januari). London: Precision Marketing. 1 sid.

Övriga tryckta källor

Eldh, Christer, Sjöbeck, Karin & Eestrup, Ulrika. (2005). *Skrivarhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Helsingborg: Institutionen för Service Management.

Helsingborgs Dagblad (2005, 15 maj). Sport.

Kom med ett erbjudande. (2003, augusti). Coachen, idrottsledarnas webbplats. Tillgänglig: http://www.coachen.se/Artiklar/03_aug_uno_gronkvist.asp. (Läst 2005-05-06)

Lagman, Edvin, Bergman, Gösta, Hultman, Charles & Lagman Elna. (1992). *Stora ordlistan*. Arlöv: Almqvist & Wiksell.

Material vi fick i samband med intervjun med Mickael Kvist, FCH:

- *F.C. Helsingborg, publikens lag i Skåne*
- Sponsorpaket: *Guldklubban*
- Sponsorpaket: *Silverklubban*
- Sponsorpaket: *Bronsklubban*
- Sponsorpaket: *Trivselkort*
- Sponsorpaket: *Matchvärd*
- Sponsorpaket: *5000klubban – Partnerpaketet*

Elektroniska källor

<http://www.hif.se> (Fotbollslaget Helsingborgs IF: s hemsida) 2005-05-02

<http://www.resursbank.se> (Resurs Banks hemsida) 2005-05-11

<http://www.fchhelsingborg.com> (Innebandylaget F.C. Helsingborgs hemsida) 2005-05-02

<http://www.bareko.se> (Bareko Sportpartners hemsida) 2005-05-11

Muntliga källor

Intervju med Mikael Kvist, ordförande i F.C. Helsingborg. (2005-04-19)

Intervju med Rickard Nilsson, marknadschef i Helsingborgs IF. (2005-04-18)

Övrigt

F.C Barcelona, spelet bakom fotbollen. (2005). SVT: dokumentär.

Intervju per mail med Kenneth Nilsson på Resurs Bank. (2005-05-01)

Intervju per mail med Ulf Höst på Bareko Sportspartner. (2005-05-05)

Bilaga 1

Frågemall till våra två muntliga intervjuer, för vårt bruk.

Tema 1; Klubbens historik samt sponsringsverksamheten idag

- Lite kort om klubbens historia och dagens läge.
- Lite om era sponsorer.

Vilka har ni flest av de lokala eller andra?

Hur värderar ni era sponsorer? Ligger fokusen på dem som bidrar mest pengar, har starkast varumärke eller annat?

Vilken av era sponsorer värderar ni mest? Varför just den/de?

Tema 2; Val- och sökprocess

- Vad är vanligast; att ni tar kontakt med sponsorer som ni vill ha och de får ta beslutet eller att de tar kontakt med er och ni får ta beslutet?
- Hur väljer ni ut vilka sponsorer som ni skulle vilja ha?

Vilka kriterier har ni i valet? (image vs. pengar)

Vilket kriterie är viktigast för er av alla ”de ovanstående”? Motivera.

Hur viktigt är det att sponsorföretaget stämmer överens med klubbens preferenser? (är det lika viktigt när miljoner presenteras?)

- Hur går ni till väga för att locka de utvalda sponsorerna?

Vad lockar ni med?

- Vad ser sponsorerna som viktiga kriterier för att välja att sponsra er?

Lagets prestationer på plan?

Klubbens historik?

Klubbens kontaktnät?

osv.

Tema 3; Utbyte mellan sponsorer och idrottsklubbar (Resurser)

- Vilka mål har ni med sponsringsverksamheten?

Tangible, Intagible or Human?

- Vad kräver ni av sponsorerna och vad kräver de av er? Vilka utbyten sker?

Tema 4; Effekter av sponsring (Sponsorer som varaktig konkurrensfördel)

- Kan en sponsor utgöra en konkurrensfördel? I så fall hur, på vilket sätt, gentemot vem?

Hur pass imiterbar är en viss sponsor? Hur påverkar det klubben att en stor sponsor även sponsrar konkurrenterna? Hur hanteras denna situation? Uppfattas det överhuvudtaget som en "situation"?

Vilka sponsorer är de mest värdefulla och hur pass svåra/lätta är de att locka?

- Utvärderar ni effekten av sponsringsverksamheten? Hur?

Tema 5; Intressekonflikter (Intressentteorin)

- Hur hanterar ni spelarnas egna sponsorer?

Uppstår intressekonflikter?

Hur hanterar ni de i så fall?

- Hur hanterar ni situationer där sponsorn hamnar i "blåsväder"?

Hur påverkar det klubben?

Står ni bakom sponsorn oavsett situationen?

Har ni fått några riktlinjer/regler från sponsorerna? Vad ni inte får göra osv.?

- Hur stor makt har sponsorn i klubben?
- I vilken utsträckning tar klubben supportrarnas åsikter i beräkning?

Tema 6; Klubben som varumärke

- I vilken mån stärker sponsorerna er som varumärke?

Vad är det centrala budskapet i ert varumärke?

Hur viktigt är det för er att detta uppnås med hjälp av sponsring.

Vad är viktigast pengar eller image?

- Hur starkt anser ni att ni är som varumärke?

Vad beror det på?

- Riktar ni er sponsring samt marknadsföring endast lokalt/nationellt eller gör ni även anpassningar internationellt med tanke på Europacupen och Royal League?
- Har ni någon utformad märkesstrategi, där sponsring är inberäknat. (planerad, oplanerad)?

- Hur pass trogna är era fans?

Vad beror det på?

Tema 7; För- och nackdelar

- Vilka fördelar respektive nackdelar anser ni att sponsring medför?

Slutlig fråga;

- Har ni någon utvecklad strategi för sponsringsverksamheten

Har ni något att tillägga??

Bilaga 2

Intervjumall till intervjupersonerna Mikael Kvist, FCH och Rickard Nilsson, HIF.

Syftet med uppsatsen

Vi ska göra en undersökning av elitidrottsklubbers sponsringsverksamhet. Vårt övergripande mål med kandidatuppsatsen är att göra en djupdykning i idrottsklubbers arbete samt samarbete med olika sponsorer. Vi kommer att ha elitidrottsklubben i fokus där sponsorerna och supportrarna kommer att utgöra biroller.

Några övergripande frågeställningar är;

- Vad krävs för att locka de sponsorer som klubben har valt ut? Hur sker urvalsprocessen och vilka är viktiga kriterier?
- Vilken roll spelar klubben som varumärke vid sponsorverksamheten?
- Kan sponsorerna fungera som ett konkurrensmedel för idrottsklubbar, gentemot andra elitklubbar, i kampen om att locka flest supportrar? I så fall hur?

Utgångspunkt: *Har ni någon utvecklad strategi för sponsringsverksamheten?*

Intervjun kommer att bygga på följande tema;

Tema 1; Klubbens historik samt sponsringsverksamheten idag.

Tema 2; Val- och sökprocess av sponsorer

Tema 3; Utbyte mellan sponsorer och idrottsklubbar

Tema 4; Effekter av sponsring

Tema 5; Intressekonflikter

Tema 6; För- och nackdelar med sponsring

Tema 7; Klubben som varumärke

För vidare frågor är ni välkomna att kontakta oss på;

kandidatuppsats05@hotmail.com

Bilaga 3

Frågor till några av F.C. Helsingborgs samt Helsingborg IFs sponsorer (per mail)

Varför väljer ni att använda er av sponsring?

Vad är sponsring för er?

Hur stor del av er verksamhet är sponsring?

Har ni många sponsringsobjekt?

Vad är viktigast när ni överväger ett sponsringsobjekt? Rangordna några olika alternativ.

Hur stor vikt lägger ni vid sponsringsverksamheten?

Vilka fördelar och nackdelar ser ni med sponsring?

(vi skrev här endast ut namnet på den aktuella klubben)

Vad vill ni ha ut av er sponsring av FCH/HIF?

Vilka olika fördelar ser ni med att sponsra FCH/HIF?

Här kommer några frågor med alternativ vilka vi gärna ser att rangordnar med ert första val först och den ni föredrar minst sist. Gärna med en förklaring till varje.

Vad föredrar ni?

- sponsra Crystal Palace
- ha en TV-reklam
- sponsra Manchester United
- ha en helsidesannons i Svenska Dagbladet
- sponsra Chelsea

Vad föredrar ni?

- sponsra idrottsevenemang
- kulturella evenemang
- hjälporganisationer
- andra evenemang såsom Helsingborgs festivalen
- övrigt

Vad föredrar ni?

- sponsra en idrottsklubb med starkt kommersiellt värde
- en med stark och betydelsefull historik
- en med välkända individer i laget
- en med mycket bra prestationer på plan
- den som ger det bästa erbjudandet
- övrigt