LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

SponsorSHIP

- **En identifiering av kritiska faktorer vid titelsponsring**

Linus Alenvret-Larsson
Calle Hökby
Kristoffer Thuresson

Handledare:
Carl R. Hellberg
Pavla Kruzela

Magisteruppsats
VT 2009

Abstract

Title: SponsorSHIP – An identification of critical factors for title sponsorship.

Authors: Linus Alenvret-Larsson, Calle Hökby & Kristoffer Thuresson

Tutor: Carl R. Hellberg, Pavla Kruzela

Keywords: Brand, Brand Awareness, Event, Image, Internal Marketing, Marketing, Sponsoring, Sponsorship, Title Sponsorship.

Purpose: To identify and analyse critical factors for title sponsorship of global itinerant sport events in the multimillion category.

Method: The state of purpose for this thesis was formed after a broad research of present theory within the field of sponsorship. The choice for empirical research fell upon a single case study of the event Volvo Ocean Race, this was because the event is a unique concept of an itinerant global sport event. With a starting point in the wide array of empirical material that is obtainable with reference to the Race we also conducted two interviews. With the narrow focus of the thesis and the single case study it will be hard to use the results for generalising upon sponsorship in a wider perspective. However, it is relevant to consider the future potential of the results. With a growing globalisation and a world economy that becomes increasingly integrated we see opportunities of an increase for events like the Volvo Ocean Race.

Result: In order to attain progress with sponsorship it is essential for companies to use all five critical factors of the authors extended model, *Five motives to sponsorship*. The extension of the model with the internal marketing factor is based on both theoretical and empirical sources. With the use of all five factors, *association*, *exposure*, *relations*, *integrated marketing communication* and *internal marketing,* benefits of scale may be attained. If the sponsorship is used in accordance with surrounding activities that fulfil the motives stated above, a greater good can be created. Such benefits of scale along with integrated marketing may provide an increased credibility in the conveyed message. The point is, the greater the investment, and the greater the engagement is, more of the authors chosen benefits, *change/improvement of image, attention, loyalty, credibility* and *pride* within the internal organisation can be attained.

Sammanfattning

Titel: SponsorSHIP – En identifiering av kritiska faktorer vid titelsponsring.

Författare: Linus Alenvret-Larsson, Calle Hökby & Kristoffer Thuresson

Handledare: Carl R. Hellberg, Pavla Kruzela

Nyckelord: Evenemang, Image, Intern marknadsföring, Marknadsföring, Sponsring, Sponsorskap, Titelsponsring, Varumärke, Varumärkesmedvetenhet

Syfte: Att identifiera och analysera kritiska faktorer för titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen.

Metod: Utifrån en bred efterforskning av teori inom sponsringsfältet utformades uppsatsens syfte. Valet av empirisk undersökning föll på en enskild fallstudie av evenemanget Volvo Ocean Race, då detta det är ett unikt evenemang i sitt slag. Med utgångspunkt i den breda empiri som finns tillgänglig kring evenemanget genomfördes två intervjuer, för att säkerställa tillgången till uppdaterad information i övriga källor. I och med uppsatsens smala fokus och enskilda fallstudie blir det svårt att tillämpa resultatet genom att generalisera i en större skala. Däremot blir det relevant att beakta slutsatsernas framtida potential. Med en ökad globalisering och en världsekonomi som blir alltmer integrerad ser vi möjligheten i att titelsponsrade evenemang blir fler.

Resultat: För att nå framgång inom sponsring är det av största vikt för företag att använda sig av samtliga fem kritiska faktorer i författarnas utökade modell, *Fem motiv till sponsring*. Utökningen av modellen med faktorn *intern marknadsföring*, är påbyggd då både teoretiska och empiriska källor betonar detta nyckelperspektiv hos företag. Genom att arbeta med samtliga fem faktorer, *associationer*, *exponering*, *relationer*, *integrerad marknadskommunikation* och *intern marknadsföring* kan storskalsfördelar uppstå. Används sponsring tillsammans med kringaktiviteter som uppfyller ovanstående motiv kan ett större mervärde således skapas med sponsringen. Sådana storskalsfördelar tillsammans med en utarbetad integrerad marknadsföring kan vidare ge en ökad trovärdighet i det förmedlade budskapet. Poängen är att ju större investeringen är, och ju mer omfattande den genomförs, desto fler av författarnas valda fördelar; *imageförändring/-förstärkning*, *uppmärksamhet*, *lojalitet*, *trovärdighet* och *stolthet* hos den interna organisationen, kan ros i hamn.

Förord

Vi skulle vilja tacka våra handledare Carl R. Hellberg och Pavla Kruzela för deras råd och stöd under arbetsprocessen. Vi skulle även vilja tacka Sven Österberg och Karin Bäcklund för att de tog sig tid för att besvara våra frågor trots deras hektiska schema i samband med Volvo Ocean Race. Vår förhoppning är att denna uppsats ska inspirera andra till att vidare studera ämnet sponsring och dess utveckling.

Helsingborg 2009

Linus Alenvret-Larsson, Calle Hökby & Kristoffer Thuresson

Innehållsföreteckning

1. INLEDNING 1
1.1 VOLVO OCEAN RACE 1
1.2 SPORTENS SEGLATS IN I AFFÄRSVÄRLDEN – EN BAKGRUND TILL TITELSPONSRING 3
1.3 PROBLEMDISKUSSION 4
1.4 SYFTE 6
1.5 DISPOSITION 6

2. METOD 8
2.1 VAL AV TEORI 8
2.2 BEHOVET AV EMPIRI 10
2.3 TEORI OCH EMPIRI, EN KOPPLING 13

3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER 14
3.1 SPONSRING - EN DEL AV MARKNADSKOMMUNIKATIONSMIXEN 14
3.2 VARUMÄRKE OCH IMAGE. 16
3.2.1 Varumärkesintressenter 17
3.2.2 Brand Equity – värdet av ett varumärke 20
3.2.3 Sammandrag av varumärke och image 22
3.3 MOTIV TILL SPONSRING 22
3.3.1 Associationer 23
3.3.2 Exponering 25
3.3.3 Relationer 25
3.3.4 Integrerad marknadskommunikation 26
3.3.5 Sammandrag av A-ERIK modellen 28
3.4 SPONSRINGSPERSPEKTIV 28
3.4.1 Företagsperspektivet 30
3.4.2 Marknadsföringsperspektivet 31
3.4.3 Medieperspektivet 31
3.4.4 Personliga perspektivet 32
3.4.5 Sammandrag av sponsringsperspektiv 32
3.5 IMAGEÖVERFÖRING FRÅN EVENEMANG TILL SPONSORNS VARUMÄRKE 33
3.5.1 Evenemangstyp 34
3.5.2 Karaktäristiskt för eventet. 35

3.5.3 Individuella faktorer *36*
3.5.4 Överförande av image *36*
3.5.5 Sammandrag av imageöverföring *37*
3.6 INTERN MARKNADSFÖRING 37
3.6.1 Sammandrag av intern marknadsföring *40*
3.7 TEORETISK ÖVERBLICK 40
4. EN ANALYS AV VOLVO OCEAN RACE 42
4.1 VOLVO IN SPORTS 42
4.2 IMAGEÖVERFÖRING 44
4.2.1 Evenemangstyp *44*
4.1.2 Karakteristiskt för evenemanget. *45*
4.3 MOTIV TILL SPONSRING 47
4.3.1 Associationer och exponering *47*
4.4.2 Relationer och Integrerad marknadskommunikation *51*
4.5 TITELSPONSRINGENS STORSKALSFÖRDELAR 54
4.6 INTERN MARKNADSFÖRING 55
4.7 FEM MOTIV TILL SPONSRING 57
5. SLUTSATSER OCH FORSKNINGSBIDRAG 59
5.1 SLUTSATS 59
5.2 SAMMANFATTANDE DISKUSSION 60
5.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING 61
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING 62
BILAGOR 66
BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR TILL SVEN ÖSTERBERG, ... 67
BILAGA 2 – INTERVJUFRÅGOR TILL KARIN BÄCKLUND, ... 69

1 Inledning

Kapitel 1 presenterar evenemanget Volvo Ocean Race och dess historia. Vidare presenteras sponsringens utveckling och sammankoppling med affärsvärlden. Resonemanget leder fram till problemformulering och sedermera till syftet att identifiera och analysera kritiska faktorer för titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen. Avslutningsvis presenteras en disposition för att läsaren lättare skall kunna följa uppsatsens kronologiska ordning.

1.1 Volvo Ocean Race

Det nollgradiga vattnet väller över båtarna som kryssar mellan isflak och 10 meter höga vågor i Stilla Havets svårbemästrade och stormsvepta terräng. Besättningen uthärdar i skrivande stund både blåst, kyla och båthaveri. De har snart varit på havet i 30 dagar, när Sydamerikas Kap Horn strax skall rundas. Då väntar äntligen varmare vatten, solsken och en stillsam seglats in till en av världens vackraste städer Rio de Janeiro. Där väntar stora paviljonger, middagar, produktvisningar, produktlanseringar, familjerna, vila och cocktailparties innan det är dags för nästa seglats mot en av USA:s största hamnstäder, Boston. Kontrasterna i detta världsomspännande race är ”Life at the Extreme”.

När de sju specialbyggda båtarna i Volvo Ocean Race når hamn den 27 juni i Sankt Petersburg, efter nio månader till sjöss, har det återigen seglats tusentals nautiska mil kring jordens yta och stora summor pengar i sponsring har spridits kring världens hav och hamnar.

Volvo Ocean Race är ett exempel på ett globalt och rörligt sportevenemang som har vuxit och intensifierats de senaste åren. Numera uppgår sponsringsintäkterna för moderna sportevenemang i många fall till mångmiljonbelopp. Prislappen för Volvo är

enorm, flera hundra miljoner SEK,[1] varför visst motstånd mot denna mångmiljonsatsning kan upplevas som förståelig. Frågan huruvida en sådan enorm satsning av ett sportevenemang kan vara lönsam är inte helt enkelt att besvara, om det ens är möjligt. Legitimerandet av evenemanget är inte bara ekonomiskt, även om Volvo redan år 1992 hävdade att de för varje satsad dollar på sponsring av sportevenemang erhöll sex dollar tillbaka.[2] Istället är exponering den viktigaste faktorn som skall berättiga Volvos titelsponsring.[3] ”*Det är en marknadsföringskampanj. Inget blir bättre av att vi slutar med marknadsföring. Vi gör inte det här primärt för att det är roligt*”[4], menar Volvos VD, Leif Johansson.

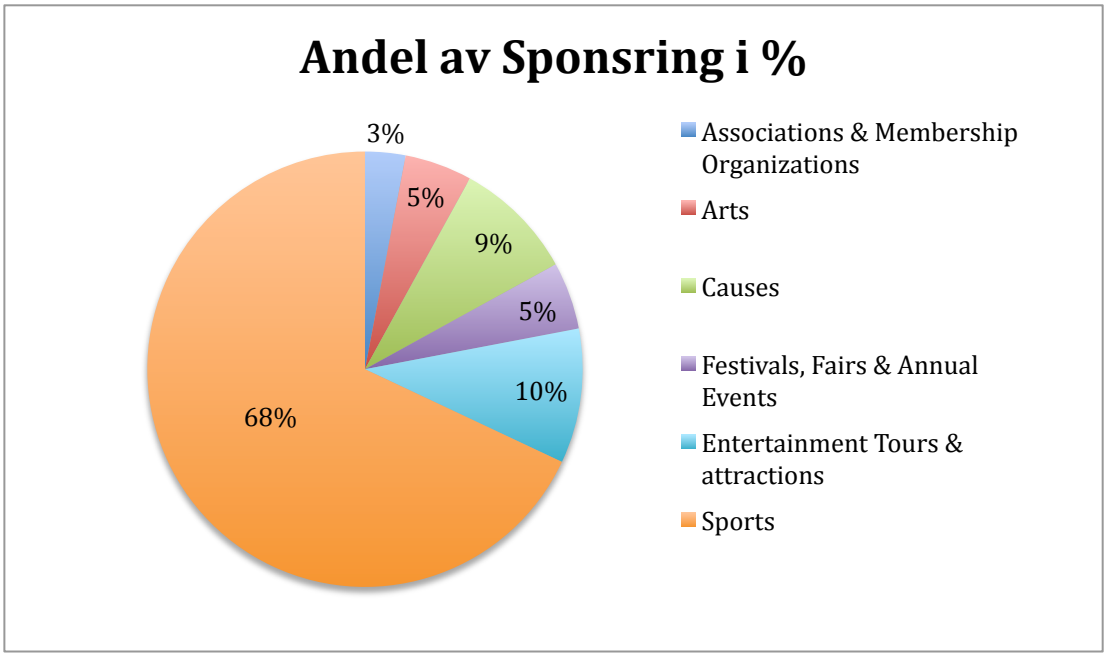
Volvo förvärvade evenemanget för 36 miljoner dollar år 1997 och seglades första gången som *Volvo Ocean Race* år 2001. Innan förvärvet hette seglingstävlingen *Whitbread Around the World Race* och genomfördes för första gången år 1973/74. Titelsponsor var då det tvåhundraåriga brittiska bryggeriet Whitbread, vilka sponsrade tävlingen med ett par hundra tusen SEK.[5] Efter övertagandet förändrade Volvo attityden och den numera mer professionella inriktningen på evenemanget har gett evenemanget en ny identitet och fokus har flyttades till att handla om tekniska lösningar, säkerhet, väderrapporter och naturligtvis om att vinna.

Diskussion kring sponsring, dess effektivitet och svårmätbarhet, är i vetenskapen påtaglig.[6] Till skillnad från traditionell reklam, vilken ofta utvärderas genom försäljningssiffror, blir det svårt att jämföra sponsringens utslag då många sponsorer enbart mäter varumärkeskännedom och imageförändring som utvärdering.[7] Frågan är vilka andra synergieffekter och vilka kritiska faktorer som kan identifieras för titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen.

[1] http://www.gt.se/nyheter/1.1322250/volvo-pumpar-in-miljoner-i-volvo-ocean-race, 2009-04-25, kl: 12.01
[2] Pope (1999) sid. 5
[3] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[4] http://www.gt.se/nyheter/1.1322250/volvo-pumpar-in-miljoner-i-volvo-ocean-race, 2009-04-25, kl: 12.01
[5] Krantz et al. (1999) sid. 9
[6] Clark, Cornwell & Pruitt (2009), Cornwell, Humphreys, Maquire, Tellegen, Weeks (2006), Fahy, Farelly & Quester (2004), Meenaghan (2001)
[7] Nardone & See (2007) sid. 20-21

1.2 Sportens seglats in i affärsvärlden – En bakgrund till titelsponsring

Sportens inflytande i affärsvärlden och vice versa har minskat gränserna och barriärerna dem emellan. Att kopplingen till sport och idrott måste nämnas när faktorer till titelsponsring skall identifieras och analyseras, känns relevant i och med ökningen av sportrelaterad aktivitet i affärsvärlden. I Australien, där Volvo Ocean Race länge hade ett hamnstopp, rankas sponsring av sport som det tredje viktigaste forumet för marknadsförare att exponera sitt varumärke. Bara press och television anses viktigare, vilket har åsidosatt en stor del traditionell marknadsföring.[8] Ökningen av sponsring fortsätter och är idag den snabbast växande marknadskanalen. Summan för sport sponsorship, eller sportsponsring, ökade mellan år 2005 och 2006 med 10,5 %. En liknande ökning som konstant rådde årligen under hela 1990-talet.[9] För första gången på 24 år väntas den årliga ökningen för sponsring nu att avstanna. För år 2009 spås dock sponsringen enbart i USA omsätta 16,97 miljarder dollar. Faktum är att hela 68 % av sponsringen i Nordamerika kan kopplas till kategorin sport år 2009,[10] se figur 1.



Figur 1: 2009 års prognos för sponsring i Nordamerika, fördelat per område.[11]

[8] Lloyd (2001) i: Johnsson-Morgan & Summers (2005) sid 12
[9] Johnsson-Morgan & Summers (2005) sid. 221
[10] http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/Sponsorship-Spending-To-Rise-2.2-Percent-in-2009.aspx, 2009-04-25, kl: 12.45
[11] Ibid.

Enligt Jobber beror ökningen på sex stycken faktorer. Restriktioner av tobaks- och alkoholreklam, ökade kostnader för marknadsföring i media, större antal evenemang, större mediebevakning samt en minskad effektivitet i traditionell marknadsföring.[12] Författarna Melissa Johnsson Morgan och Jane Summers tillägger att den affärsmässiga mognaden i sportvärldens organisationer, kan ha ökat tilliten hos potentiella investerare.[13] Den snabba tillväxten av sportsponsring bör dock inte vara en enskild anledning till att legitimera eget utnyttjande av denna marknadsföringsstrategi.[14]

Det är spännande att notera den snabba utvecklingen av stora sportevenemang och att satsningen på dessa är ett faktum. Denna utveckling har gått fort och den teori som finns på ämnet har utvecklats genom marknadsförares erfarenheter och det är inte förrän på senare år som konsulter och akademiker börjat studera ämnet.[15] Därav har den teoretiska litteraturen brist på empiriska studier.[16] Denna rådande situation ligger således till grund för uppsatsens ämnesval.

1.3 Problemdiskussion

Den huvudsakliga orsaken till att företag väljer att sponsra evenemang är att uppnå varumärkesprofilering och överföring av image,[17] det vill säga att evenemangets image överförs till det sponsrande företagets varumärke.

Jiffer och Roos definierar sponsring som:

> *"... en affärsmetod för kommunikation och marknadsföring som, både på kort sikt och lång sikt, har som mål att bidra till sponsorns varumärkeskännedom och image, likväl att öka företagets försäljning. Sponsring bör tjäna alla involverade och leda till resultat som kan mätas mot tidigare definierade mål"*[18]

Clark et. al. menar att titelsponsring, vilket innebär att ett företag köper rättigheterna till namnet för ett evenemang, ofta anses som kronjuvelen av sportsponsringsprogram. Detta är främst tack vare stor medieuppmärksamhet, vilken genererar både varumärkeskännedom och produktkännedom som i sin tur bygger image hos

[12] Jobber i: Johnsson-Morgan & Summers (2005) sid. 221-222
[13] Johnsson-Morgan & Summers (2005) sid. 221-222
[14] Van Heerden (2001) i: Johnsson-Morgan & Summers (2005) sid. 220
[15] Pope (1998) sid. 2
[16] Dolphin(2003) sid.176
[17] Clark et. al. (2009), Cornwell et. al. (2006), Fahy et. al. (2004), Gwinner (1997), Meenaghan (2001)
[18] Jiffer & Roos (1999) sid. 25

konsumenten.[19] Gwinner anser att interna faktorer, som tradition och historia, påverkar hur publiken uppfattar evenemanget, tillsammans med externa faktorer, som exempelvis besökarnas associationer och eventets image. Därtill kommer faktorer som likhet mellan sponsor och event, vilket påverkar hur stark överföringen av eventets image blir till företaget.[20] Gwinners teorier berör dock sponsring av evenemang i allmänhet, och är således inte specifikt gällande för globala sportevenemang i större skala.

Clark et. al. fann bevis för hypotesen att en positiv börsutveckling av sponsorns aktie var associerad med de fall där det fanns en kongruens mellan den sponsrade sporten och sponsorn.[21] Detta baserades dock endast på titelsponsring av event i nationell skala, bland annat Nascar i USA, och varumärkesvärdet i sig studerades inte.

Meenaghan menar att sponsring är en bättre marknadsföringskanal än traditionell marknadsföring då den når kunden i en avslappnad situation där denne är mottaglig för budskap[22], vilket han får medhåll för av Jiffer och Roos[23]. Amis et. al. anser att sponsring ger en exklusivitet som saknas i annan marknadskommunikation. Som sponsor har du möjlighet till ensamrätt inom ditt område på sponsringsobjektet.[24] Sponsring har även fördelen att den kan korsa kulturella barriärer på ett sätt som traditionell marknadsföring har svårt att göra med en ”kopiera/klistra in-teknik” i global skala.[25] Sponsring har dock fått kritik, främst för dess svårmätbara dimension.[26] De stora summor pengar som krävs kan vara svåra att motivera utan facit i hand.

Sponsring kan innebära många olika saker och sponsring av olika evenemang har olika mål. För att kunna mäta värdet av sponsringen måste det vara klart vad målet med sponsringen är.[27] Fahy et. al. lyfter fram att det inte räcker med att sponsra ett event för att nå effektivitet, en stor och kostsam marknadssatsning måste även stå bakom för att dra nytta av uppmärksamheten.[28]

[19] Clark et. al. (2009) sid. 177-180
[20] Gwinner (1997) sid. 145-158
[21] Clark et. al. (2009) sid. 177-180
[22] Meenahgan (2001) sid. 201-202
[23] Jiffer & Roos (1999) sid. 25
[24] Amis et. al. (1999) i: Fahy et. al. (2004) sid. 1015
[25] Cunningham et. al.(1993), Miyazaki & Morgan (2001) i: Fahy et. al. (2004) sid. 1015
[26] Anonymous (2004) sid. 56
[27] Ibid. sid. 56
[28] Fahy et. al. (2004) sid. 1013

I denna uppsats avser vi att diskutera ovanstående problematik och undersöka vilka faktorer som kan vara avgörande för en sådan kostsam sponsring ”at the extreme”, som Volvo Ocean Race är. Teorin om sponsring har till stor del behandlat företags motiv till sponsring och sponsringens användningsområde.[29] Då teorierna och motiven för sponsring särskiljer sig en del avser vi att slutligen anpassa sponsringsmodellerna för titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang. Även om studier tidigare har gjorts på evenemang[30], ser vi ett behov av att utveckla undersökningarna av hur globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen kan användas och hur sponsringen kan användas av företag.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera och analysera kritiska faktorer för titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen.

1.5 Disposition

Kapitel 1 har härmed presenterat en inledning av denna uppsats med en grundläggande problemdiskussion och slutligen ett formulerat syfte.

Kapitel 2 presenterar sedan det metodiska tillvägagångssättet för uppsatsen med val av teori och tankeprocessen från syftets utformande till svaret på detta. Uppsatsens fokus på en enskild fallstudie förklaras såväl som valet av empiriska källor. Avslutningsvis presenteras tankegångar kring uppsatsens slutsatser, dess tillämpbarhet i praktiken och dess relevans för befintlig litteratur.

I Kapitel 3 presenteras de teoretiska utgångspunkterna. Sponsring som marknadsmedel förklaras inledningsvis i korthet, därefter presenteras varumärke och image utifrån Dowlings teori om varumärkesintressenter samt Aakers modell över varumärkesvärde. Därefter får sponsringsmodellerna av Jiffer och Roos samt Pope en grundlig presentation, vilka även utgör basen för uppsatsen. För att komplettera

[29] Pope (1998) sid. 2
[30] Se bland annat: Clark et. al. (2009) och Nicholas (2009)

sponsringsmodellerna diskuteras även intern marknadsföring och Gwinners modell om imageöverföring. Dessa teorier sammanfogas och tillämpas sedan på empirin i kommande kapitel.

Kapitel 4 sammanväver således fallstudien av Volvo Ocean Race, med de teoretiska utgångspunkterna. Utifrån kunskapen om evenemanget syftar detta kapitel till att bepröva valda teoretiska modeller utifrån globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen, samt att redogöra för varför vi anser att en intern dimension bör beaktas vid sponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen. För att summera kapitel 4 presenteras vår utökade modell *Fem motiv till sponsring*, baserad på Jiffer och Roos A-ERIK modell.

Efter att ha analyserat fallstudien av Volvo Ocean Race utifrån valda teoretiska utgångspunkter och med utvecklingen av Jiffer och Roos sponsringsmodell till hjälp avslutas uppsatsen i kapitel 5 med en presentation av de slutsatser som framkommit. Avslutningsvis förs en sammanfattande diskussion och förslag till vidare forskning ges utifrån våra problemformuleringar och slutsatser.

2 Metod

Kapitel 2 presenterar det metodiska tillvägagångssättet för uppsatsen. Val av teori, samt tankeprocessen från syftets utformande till svaret på detta, presenteras här. Valet att fokusera på en enskild fallstudie förklaras såväl som valet av empiriska källor. Avslutningsviss presenteras kopplingen mellan teori och empiri samt våra tankegångar kring uppsatsens slutsatser och dess tillämpbarhet i praktiken samt dess relevans för befintlig litteratur.

2.1 Val av teori

Som tidigare nämnts syftar denna uppsats till att identifiera och analysera kritiska faktorer för titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen. Syftet formulerades efter att ha granskat teori inom området sponsring och marknadskommunikation, både i webbaserade tidskrifter och i tryckt akademisk litteratur. Då allt större summor satsas inom sportsponsring och en rådande lågkonjunktur nu är djupt rotad i världen fann vi det intressant att granska titelsponsring av kostsamma globala sportevenemang.

När vi först studerade sponsringslitteratur och formade syftet gick tankegångarna kring att motivationsfaktorer, förutom exponering och varumärkesbyggande, skulle röra sig kring möjligheter i att vinna marknadsandelar på andra kulturella marknader samt möjligheter till nätverksbyggande och affärsrelationer med andra stora sponsorer till evenemanget. I litteraturen som beskriver val av sponsringsobjekt utifrån förklarande modeller fann vi Jiffer och Roos modell *A-ERIK*[31] vara den mest kompletta, vilken kompletteras och underbyggs med Popes modell *Objectives for Sponsorship*[32] i teorikapitlet. Detta val baserades på modellernas omfattande beaktning av de faktorer som spelar in

[31] Jiffer & Roos (1999) sid.64
[32] Pope (1998) sid. 3

vid motivet av att sponsra ett så pass stort och kostsamt evenemang som Volvo Ocean Race.

För att rättvist kunna belysa syftet valde vi att inledningsvis förklara sponsringens placering i den samlade marknadskommunikationsmixen för ett företag, främst utifrån Kotler och Kellers[33] samt Smith och Taylors[34] teorier. För att vidare förklara vårt resonemang av teorival ville vi förklara hur ett varumärkes image skapas, vilket främst gjordes utifrån Dowlings teorier[35].

Efter att ha placerat sponsring som marknadsstrategi på sin plats ville vi även förklara värdet av ett varumärke, då det generella syftet med sponsringsaktiviteter är att skapa ett starkare varumärke, vilket gjordes utifrån Aakers modell Brand Equity, eller varumärkeskapital[36].

När vår empiriska studie väl tog fart visade det sig att våra tankar kring nätverkande och intåg på andra kulturella marknader inte alls var så starka motivationsfaktorer. Nätverkandet uteblev delvis på grund av att sponsorerna till större delen bestod av enorma koncerner med komplexa bolagskonstellationer. Exempelvis är Helly Hansen klädsponsor till Ericssons Racing Team, som direkt konkurrerar med Puma, den officiella klädleverantören till Racet[37], något som skapade hinder för samarbete. Den andra anledningen till att nätverkande uteblev var på grund av den stora konkurrensen mellan båtarna. Som Sven Österberg, General Manager Volvo Event Management, uttryckte det, ”*Det är ju mest konkurrens eftersom det är en tävling*”[38]

Inte heller var det något större fokus på att gå in på andra kulturella marknader, Volvo är redan så pass världskänt att det inte blir viktigt i den bemärkelsen, även om det var ett strategiskt val att placera hamnstoppen i Asien detta år, på grund av en växande marknad för bilar i området[39].

Det fokus som istället lyftes fram efter intervjun med Österberg var vikten av varumärkesbyggande i den interna organisationen. Sponsringslitteratur behandlar i dagsläget visserligen detta, men inte som någon större aspekt. Efter denna insikt fick vi

[33] Kotler & Keller (2006) sid 536
[34] Smith & Taylor (2004)
[35] Dowling (2002)
[36] Aaker (1991) sid. 15
[37] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[38] Ibid.
[39] Ibid.

gå ett steg bakåt i processen och berika teoriurvalet till att även innefatta teorier kring intern marknadsföring, främst från Grönroos[40] samt Ahmed och Rafiq[41], för att på så vis kunna ställa detta mot konventionell sponsringslitteratur.

2.2 Behovet av empiri

Utifrån den litteratur som finns inom sponsring är det diskutabelt huruvida empiri skulle behövas för att uppfylla syftet och bidra med ny kunskap till forskningen.

Det som talade emot att lägga energi på en ny empirisk studie är att tidigare modeller till stor del byggts utifrån empiri[42] och att en ny relativt liten studie kunde tänkas ge enskilda olikheter för stor betydelse. Det som talade för en empirisk studie är att en enbart teoretisk uppsats skulle kräva en mängd olika modeller och teorier för att kunna hitta brister och skillnader. I denna mängd ansåg vi att risken fanns att uppsatsen skulle tappa sin praktiska relevans. Ytterligare en aspekt vi beaktade är naturen av sponsring. Det är en snabbt växande marknadsföringsform som hela tiden utvecklas. Risken finns att empiriska studier från ett antal år tillbaka inte är applicerbara i samma utsträckning idag.

Utifrån detta resonemang valde vi att behandla empiri, där metodvalet blev en fallstudie. Morris och Wood menar att detta är en bra metod för att få en rik insikt i kontexten och processen i ämnet forskningen berör.[43] Saunders, Lewis och Thornhill förtydligar att fallstudien är ypperlig att använda för att besvara frågor av typen ”varför” och ”vad” [44], vilket passar väl för vårt syfte.

Yin skiljer mellan fyra strategier för fallstudier i två dimensioner, enskilt fall kontra multipla fall, och holistiska fall kontra inbäddade fall.[45] Ett enskilt fall blir försvarbart och mest relevant om fallet handlar om något speciellt och unikt. Multipla fallstudier gör det möjligt att dra paralleller fallen emellan och på så vis går det att generalisera utifrån resultaten. Med holistiska fall menas studerandet av en organisation som en enhet, medan inbäddade fall studerar olika delar, till exempel arbetsgrupper, i en organisation.

[40] Grönroos (2008)
[41] Ahmed & Rafiq (2002)
[42] Se exempelvis Gwinner (1997) och Pope (1998)
[43] Morris & Wood (1991) i: Saunders, Lewis & Thornhill (2007) sid. 139
[44] Saunders, Lewis & Thornhill (2007) sid. 134
[45] Yin (2003) i: Saunders et. al. (2007) sid. 139

Då möjligheterna till fallstudier av ”globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen” är ett ytterst smalt område, är ett brett empiriskt utbud svårt att finna. Vi har således begränsat vår empiri till att fokusera på *ett* typfall, titelsponsringen av det världsomspännande Volvo Ocean Race. I dagsläget finns det inte något annat svenskt företag som driver ett liknande evenemang i samma skala. Volvo Ocean Race är kort och gott ett världsledande, snudd på unikt, evenemang i form av ett globalt ambulatoriskt event, och således är det, enligt Saunders et. al., försvarbart att inte studera multipla fall.[46]

Det finns spaltkilometer skrivet om Volvo Ocean Race i media, exempelvis ger en sökning av ”Volvo Ocean Race” på Google ca 1 680 000 träffar[47]. Evenemangets egen hemsida uppdateras dagligen[48], en gång i veckan sänds TV-programmet ”Volvo Ocean Race – Veckomagasin”[49] och Volvo själva presenterar pressreleaser[50]. En mer skönlitterär dokumentation från racet ur ett företagsperspektiv är boken *Den blå båten – Segling och affärer*, skriven utifrån ett företagsfokus på dels företaget Whitbread och dels företaget Swedish Match[51].

För att förstärka tidigare empiri kring Volvo Ocean Race, samt att få helt uppdaterad information, valde vi dock att utföra en intervju med Sven Österberg, General Manager för Volvo Event Management i Volvo Group, samt en intervju med Karin Bäcklund, Director, Global Sponsorship & Brand Partnership, Volvo Car Corp.

De två intervjupersonerna valdes då de representerar de två olika ägarna till Volvo Ocean Race.[52] Intervjun med Sven Österberg genomfördes som en djupgående kvalitativ intervju, på Volvo Groups huvudkontor i Göteborg. För att säkerställa dokumentationen gjordes en inspelning av den cirka 60 minuter långa intervjun, vilken sedan transkriberades samma dag. Denna intervju skapade först och främst en inramning av uppsatsens syfte, och dess valda teorifokus, men bidrog även med uppdaterad information om Volvo Groups synvinkel på evenemanget, se bilaga 1 för ställda frågor.

[46] Saunders et. al. (2007) sid. 140
[47] http://www.google.se/search?q=volvo+ocean+race&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:sv-SE:official&client=firefox-a, 2009-05-14, kl: 11.25
[48] http://www.volvooceanrace.org, 2009-05-14, kl: 11.33
[49] http://www.tv.nu, 2009-05-14, kl: 11.34
[50] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?col=1&sort=desc&cat=4, 2009-05-14, kl: 11.33
[51] Krantz, Nilsson & Ekdahl (1999)
[52] Volvo Cars och Volvo Group äger 50% vardera av evenemanget Volvo Ocean Race.

Intervjun genomfördes tidigt i processen, och som nämnts ovan fick vi utöka teoriavsnittet efter genomförd intervju. Under arbetets gång uppstod ett par kompletterande frågor, vilka korresponderades per e-post.

Karin Bäcklund, som har en något mer operativ roll, kunde vi inte träffa personligen, på grund av att tävlingens stop-over i Rio de Janeiro och i Boston, krävde hennes närvaro. Istället genomfördes en intervju per e-post, detta för att få större insikt i Volvo Cars perspektiv. Vi är medvetna om att en intervju per e-post begränsar möjligheterna att ställa följdfrågor eller granska intervjupersonens kroppsspråk och svar på ett djupare plan. Vårt val att trots hennes fysiska frånvaro vända oss till Karin Bäcklund, istället för någon annan, motiveras med att hennes insikt, kunskap och erfarenhet kring evenemanget är alltför viktig att undvara.

Vi är införstådda med att kritik mot uppsatsen skulle kunna baseras på att den endast innehåller två egenhändigt gjorda intervjuer. Moisander och Valtonen, vilka författat boken *Qualitative Marketing Research*, hävdar dock att det inte finns någon anledning att iscensätta intervjuer då det redan finns tillgång till rikt material.[53] Med deras resonemang i åtanke, och det faktum att det finns en stor andel information tillgänglig kring Volvo Ocean Race, på bland annat hemsida, pressmeddelande, tryckt material och i tidigare forskning, fann vi det försvarbart att endast göra två egna intervjuer. Detta skedde främst för att komplettera befintlig empiri med ny information, och säkerställa att övrig information var uppdaterad. Att vi endast fokuserat på Volvos representanters tankar kring evenemanget grundar sig i uppsatsens syfte, att identifiera och analyser kritiska faktorer för titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen.

Det kan tyckas att vi även borde ha utfört intervjuer med personal på lägre nivåer i Volvos organisation för att på så vis kontrollera i vilken utsträckning titelsponsring verkligen når ned till den stora interna massan. Med tanke på att vår inriktning mot det interna perspektivet infann sig något sent i processen fann vi dock att den ringa tid vi hade till vårt förfogande inte var tillräcklig för att genomföra detta på ett tillfredsställande vis och lämnar således detta perspektiv till framtida forskning.

[53] Moisander, J., Valtonen, A. (2006) sid. 69

2.3 Teori och empiri, en koppling

Efter att ha studerat teori enligt ovan och därefter ha genomfört en första intervju och specificerat vårt vägval mot det interna perspektivet används valda intressanta teoretiska utgångspunkter för att belysas och problematiseras i fallstudien av Volvo Ocean Race i kapitel 4. Således kan arbetsprocessen med uppsatsen sägas ha varit åt det induktiva hållet, även om utgångspunkten var i befintlig teori.[54]

Teorin i form av tidigare forskning tillämpas på empirin och vårt bidrag till forskningen formuleras löpande i analysen. Värt att nämna är att vi inte använt oss av Popes teorier i någon större utsträckning i analysen, dessa förekommer främst i kapitel tre för att styrka Jiffer och Roos A-ERIK modell då denna är baserad på konsultarbete och inte har lika stor akademisk tyngd. Vårt forskningsbidrag presenteras som en summering av analysen i form av en utökad variant på A-ERIK modellen då vi finner denna mer överskådlig och mer lättarbetad än Popes modell. Därefter presenteras slutsatser och resultat utifrån modellen i nästkommande femte kapitlet.

Syftet med undersökningen av Volvo Ocean Race är att utveckla teorin inom sponsringslitteratur. I och med uppsatsens smala fokus och enskilda fallstudie blir det dock svårt att tillämpa resultaten genom att generalisera i en större skala på all form av sponsring då området är väldigt brett. Däremot blir det relevant att beakta slutsatsernas framtida potential. Med en ökad globalisering och en världsekonomi som blir alltmer integrerad, tillsammans med ökade satsningar på sponsring av sportevenemang ser vi en möjlighet att det sker fler ambulatoriska sportevenemang i mångmiljonklassen. Då kan slutsatserna tillämpas i ett vidare perspektiv. Skulle så inte bli fallet ser vi i vilket fall en möjlighet i att ha väckt ett större intresse för den interna marknadsföringsfaktorn i sponsringslitteraturen än vad fallet är i dagsläget.

[54] Saunders et. al. (2007) sid. 118-119

3 Teoretiska utgångspunkter

Kapitel 3 presenterar de teoretiska utgångspunkterna. Inledningsvis förklaras sponsring som en del av marknads-kommunikationen, därefter presenteras varumärke och image utifrån Dowlings teori om varumärkesintressenter. Vidare förklaras varumärkesvärde utifrån Aakers modell Brand Equity. Därefter får sponsringsmodellerna av Jiffer och Roos samt Pope en grundlig presentation, där Jiffer och Roos modell A-ERIK utgör basen för uppsatsen. För att komplettera sponsringsmodellerna diskuteras intern marknadsföring och Gwinners modell om image överföring. Dessa teoriers väsentliga bidrag till uppsatsen sammanfattas avslutningsvis i 3.7 Teoretisk överblick, och tillämpas sedan på empirin i nästkommande kapitel.

3.1 Sponsring - en del av marknadskommunikationsmixen

För att sätta det växande sponsringsfenomenet i sitt sammanhang är det viktigt att först beskriva begreppet marknadskommunikation. Marknadskommunikation är vad företaget kommunicerar till marknaden och bygger på begreppet *påverkan* i marknadsmixens 4P.[55] Enligt Dahlén och Lange är marknadskommunikation ”… *utan tvekan den främsta resurs marknadsförare har i kampen om kunderna.*”[56] De exemplifierar påståendet med konkurrensen mellan varumärkena Pepsi och Coca Cola. Enligt undersökningar skall produkten Pepsi smaka bättre, men trots det har företaget ett undertag försäljningsmässigt och varumärket Pepsi var år 2001 värderat tio gånger lägre än konkurrenten Coca Cola. Slutsatsen är att skillnaden mellan varumärkena således inte

[55] Kotler & Keller (2006)
[56] Dahlén & Lange (2003) sid. 11

ligger i produkten utan i *hur* konsumenterna upplever varumärket.[57] Denna kommunikation mot marknaden är därför viktig för nutidens företag.

Beståndsdelarna i marknadskommunikationen, beskrivs av Kotler och Keller som marknadskommunikationsmixen. Det är en mix av aktiviteter som företagen bör använda för att kommunicera sitt budskap till sin målgrupp på marknaden.[58] Delarna i marknadskommunikationsmixen beskrivs av författarna som ”*annonsering och reklam*, *säljfrämjande åtgärder*, *events och upplevelser*, *public relations och publicitet*, *personlig försäljning* samt *direktmarknadsföring*.”[59] Enligt Meeneghan och Shipley kan sponsringen ses som en del av public relations, och kategoriseras således inte för sig själv.[60]

Figur 2: Marknadskommunikationsmixen enligt Smith och Taylor.[61]

Smith och Taylor menar dock att sponsring bör ses som en av de elva delarna i marknadskommunikationsmixen och således ett verktyg för marknadsföraren.[62] Sponsring utgör tillsammans med, utställningar, e-marknadsföring, merchandising, förpackning, försäljning, internet, reklam, försäljningsarbete, direktmarknadsföring och public relations förutsättningarna i marknadskommunikationsmixen för att skapa vital kommunikation via word of mouth och påverka företagets identitet, se figur 2.

[57] Dahlén och Lange(2003) sid 12.
[58] Kotler & Keller (2006) sid 536
[59] Ibid. sid 536
[60] Meeneghan & Shipley (1999)
[61] Smith & Taylor (2004)
[62] Ibid. (2004)

Vilket perspektiv som än följs är det gemensamt att sponsring bör kunna appliceras i företags marknadskommunikation, vilket obestridligen påvisar betydelsen av denna.

Enligt författarna Johnsson Morgan och Summers bör sponsring inte ses som ett ensamstående projekt eller en enskild kanal för varumärkesexponering. Sportsponsring bör istället vara integrerad i den totala marknadsföringen och inbäddad i företagets strategi. Detta skall vidare kunna möjliggöra en strategisk allians med övriga inblandade parter.[63]

Denna introduktion av sponsring visar att fenomenet kan härledas som en del av moderna företags viktiga marknadskommunikation. Genom att beakta ovan beskrivna bild av marknadskommunikationens beståndsdelar, tillsammans med sponsringens betydelse, kan vi se att sponsring av globala sportevenemang rent teoretiskt kan påverka ett företags attraktionskraft. Om sponsringen samordnas med företagets övergripande strategi kan den medverka till att påverka den image man önskar ha i allmänhetens ögon.

Efter att ha behandlat sponsringens del i marknadskommunikationen vill vi nedan behandla begreppen varumärke och image. Syftet med detta är att lägga en teoretisk grund för hur ett varumärke påverkas av kunders upplevda image, och på så vis skapa förutsättningar för uppsatsens resonemang kring huruvida mångmiljonsatsningar i globala sportevenemang är stärkande för ett företags varumärke.

3.2 Varumärke och Image.

Under lång tid var varumärket betraktat som ett verktyg avsett endast för företag som marknadsför konsumentprodukter. De senaste årens utveckling har dock lett fram till en ny syn på varumärket. Det ses numera som ett konkurrensmedel för såväl industri- och tjänsteföretag som för offentliga institutioner. Varumärket har gått från att vara ett av produktchefens taktiska hjälpmedel till att utgöra en strategisk nyckelroll i företaget.[64]

Aaker definierar ett varumärke som ”*ett namn och/eller symbol såsom logo, handelsmärke eller design som identifierar en vara eller tjänst av en eller en grupp försäljare, varumärket ska differentiera deras produkter från konkurrenternas*”[65]. Enligt Melin agerar varumärket katalysator, garant,

[63] Johnsson-Morgan & Summers (2005) sid 223
[64] Melin (2002) sid. 109
[65] Fritt översatt från Aaker (1991) sid. 7

riskreducerare och imageskapare för konsumenten[66]. Med andra ord skyddar varumärket både konsumenten och tillverkaren från konkurrenter som erbjuder likvärdiga produkter. Grönroos definierar begreppet något annorlunda. Han menar att ”*ett varumärke är den identitet som en marknadsförare vill skapa för en vara eller tjänst.*”[67] Vidare menar han att varumärket utgör den image som faktiskt formats i kundens tankar.[68]

Mellan begreppen identitet, image och profil, finns vidare vetenskapliga distinktioner. Identitet är företagets arbete med att identifiera och positionera sig och sina produkter/tjänster[69], med andra ord den bild som marknadsföraren vill skapa och målet som denna stävar mot.[70] Image är å andra sidan konsumenternas bild och upplevelse av företaget och dess produkter/tjänster.[71] Företagets image är alltså inte vad som förmedlas genom marknadskommunikationen utan vad som istället upplevs i mottagarleden. Enligt Grönroos vinner verkligheten om det skulle uppstå stridigheter med den förmedlade bilden och företaget kan då upplevas som opålitligt.[72]

Begreppet identitet och profil kan upplevas som liktydingar. Alvesson och Berg påvisar dock exempelvis en skillnad genom att hävda att profilen visar vad företaget vill uttrycka externt medan identiteten är den medvetna motsvarigheten internt.[73] Viktig att beakta är att företagens arbete med sin identitet, profil och sitt varumärke är grunden till hur företaget bedöms och hur en image skapas bland kunderna.

3.2.1 Varumärkesintressenter

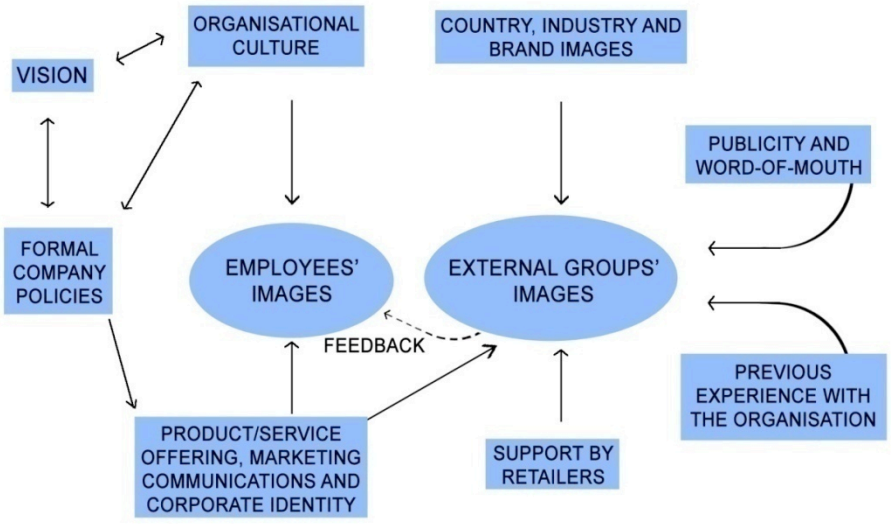
Dowling menar att det inte är fullt så enkelt, han identifierar fyra grupper av stakeholders (intressenter) kring företaget, som var och en formar sin image av varumärket. Grupperna innefattar *funktionella grupper*, anställda, fackförbund och leverantörer, *kundgrupper*, med olika behov, *normativa grupper*, företagsstyrelsen, aktieägare och handelsföreningar, och slutligen mer *diffusa grupper*, såsom journalister och

66 Melin (2002) sid. 109
67 Grönroos (2008) sid. 313
68 Ibid. sid. 317
69 Kotler & Keller (2006) sid. 321
70 Grönroos (2008) sid. 313
71 Kotler & Keller (2006) sid. 321
72 Grönroos (2008) sid. 327
73 Alvesson & Berg (1988) sid 55

intressegrupper. Dowling poängterar att dessa grupper inte är statiska utan att de måste bearbetas aktivt för att kunna hanteras.[74]

Problemet Dowling identifierar är att dessa intressenter kan ha olika intressen, vilket leder till konflikter dem emellan, vilket i sin tur leder till svårigheter för företaget i dess imageskapande. För att förbättra sin image måste företaget därför först ta reda på hur den i dagsläget ser ut hos olika intressenter, med vilka känslor dessa beskriver varumärket, men också hur en idealbild av ett varumärke i samma bransch ser ut från intressenternas respektive synsätt.[75] Figur 3 visar de huvudsakliga faktorer som anställda och externa grupper använder sig av för att forma en image av ett företags varumärke.

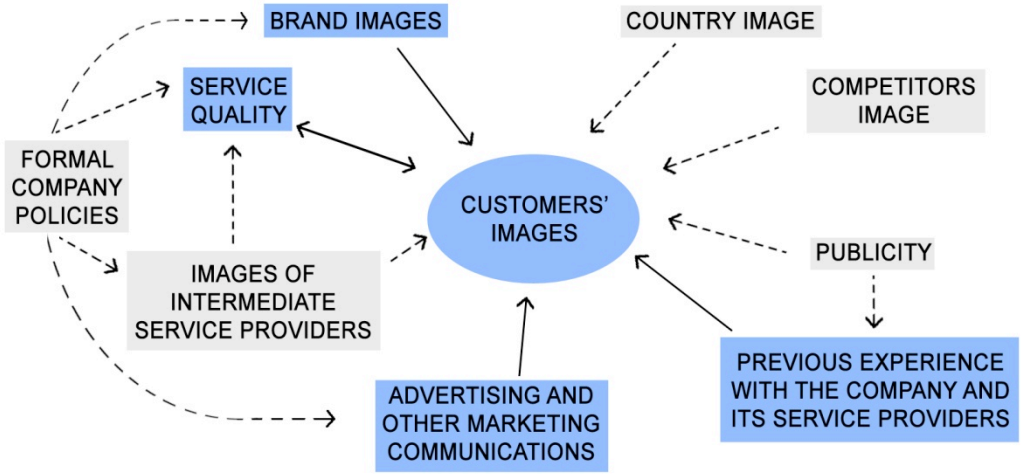
Budskapet Dowling vill förmedla med de olika faktorerna är att det först och främst krävs en genomgående förändring i samtliga interna faktorer för att det i förlängningen ska ges någon möjlighet att förändra imagen hos de externa grupperna, och då i synnerhet hos kunden.[76] Detta tankesätt använder sig även Grönroos av när han diskuterar tjänstebranschen i termer av intern marknadsföring och vikten av att först och främst sälja in varumärket till fullo hos personalen.[77]



Figur 3: Dowlings modell över skapandet av Corporate Images.[78]

[74] Dowling (2002) sid. 33
[75] Ibid. sid. 49-50
[76] Ibid. sid. 52
[77] Grönroos (2008) sid. 364
[78] Dowling (2002) sid. 52

Både Dowling och Grönroos fördjupar sin teori kring hur produkterbjudandet och visionen är ett viktigt första steg. I denna uppsats kommer dock fokus att ligga på företags förändring av imagen i externa gruppers och då främst kundens medvetande såväl som den interna marknadsföringen av varumärket. I figur 4 nedan presenteras de faktorer som enligt Dowling påverkar kundens image.



Figur 4: Dowlings modell över faktorer som påverkar kundens Image.[79]

Dowling menar att det kunder känner och tänker om organisationen i huvudsak är drivet av de produkter och tjänster som erbjuds, ju bättre produkter/tjänster, desto bättre image. Detta innefattas i formella företags policys, servicekvalitet, tidigare upplevelser och image of intermediate service providers (mellanliggande serviceförmedlare).[80] Den andra delen som påverkar kundens uppfattning är brand image (varumärke), reklam och annan marknadskommunikation[81], under vilken sponsring infaller[82].

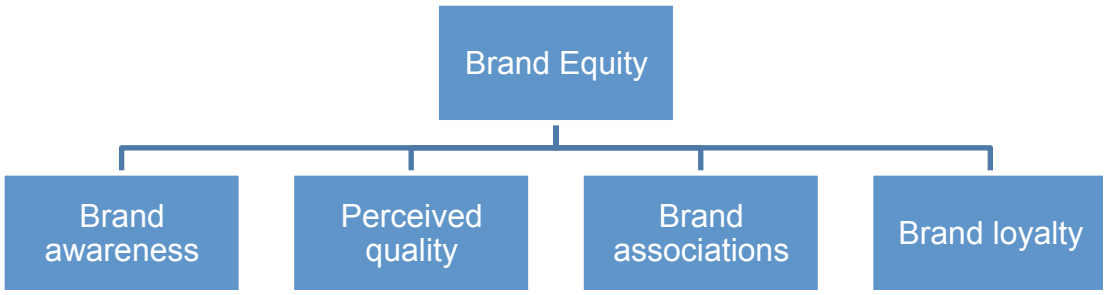
Dowlings modell över faktorer som påverkar kundens image ger en god överblick kring det större resonemanget kring vad som bidrar till kundens imageskapande process. Däremot lämnar den ett tomrum kring själva varumärket och dess värde. Nedan kommer vikten av ett starkt varumärke att förklaras utifrån modellen Brand Equity.

[79] Dowling (2002) sid. 57
[80] Ibid. sid. 58
[81] Ibid. sid. 58
[82] Smith & Taylor (2004)

3.2.2 Brand Equity – värdet av ett varumärke

Brand Equity, eller varumärkeskapital, beskrivs av en rad författare som det värde en konsument upplever vid konsumtion av ett varumärkes vara eller tjänst utöver värdet för funktionen.[83]

Aaker definierar Brand Equity mer precist, som summan av alla tillgångar knutna till ett varumärke, vilket blir det totala värdet av ett varumärke. Enkelt beskrivet har ett varumärke fördelar och förpliktelser som adderar eller subtraherar värde till de produkter eller tjänster som erbjuds.[84] Aaker utvecklar Brand Equity i fyra dimensioner, vilka bestämmer mätning, styrning och utveckling för ett varumärke, se figur 5.



Figur 5: Aakers modell över Brand Equity[85]

- ✓ Brand awareness, eller varumärkesmedvetenhet, skapas då företaget lyckas få målgruppen medvetna om varumärkets existens.
- ✓ Perceived quality, eller upplevd kvalitet, innebär hur kunden upplever varumärket vid konsumtionstillfället.
- ✓ Brand associations, eller varumärkesassociationer, är viktiga konkurrensmedel. Huruvida ett varumärke kan konkurrera med till exempel kvalité eller säkerhet.
- ✓ Brand loyalty, eller varumärkeslojalitet, innebär att kunden väljer varumärke oberoende av exempelvis pris då de vet vad de får.[86]

De fyra dimensionerna påverkar varandra och bygger upp medvetande hos målgruppen och skapar varumärkesvärde, vilket underlättar kundens beslutsprocess.[87] Aaker lyfter

[83] Myers (2003) sid. 39-51, Yoo, Donthu, Lee (2000) sid. 195-211
[84] Aaker (1991) sid. 15
[85] Aaker & Joachimsthaler (2000) sid. 17
[86] Aaker (1991) sid. 4
[87] Ibid. sid. 4

fram ett viktigt samband, genom de fördelar ett varumärke skapar för konsumenten, skapar konsumenten i sin tur fördelar för märkesinnehavaren. Sambandet sker i de fyra dimensionerna och skapar ett starkt konkurrensmedel. Det blir en sorts självgående process som gör att det blir lättare att vinna nya kunder, behålla befintliga samt att återfå gamla.[88]

Na, Marshall och Keller förklarar att i arbetet med Brand Equity måste man förstå sambandet mellan tillgångar och framtida prestationer. Bilden av varumärket byggs upp hos kunden utifrån förväntningar, medvetenhet och image. Detta utgör varumärkeskapitalet och tar stor del i konsumentens val av produkt. Vetskapen om en produkts ursprung kan påverka känslan av att använda den. Det är dock viktigt att se varumärkesbyggande arbete som en långsiktig process där resultat inte syns direkt. Detta långsiktiga arbete kan bli svårprioriterat när aktieägare vill se snabba resultat.[89]

Ett starkt argument för långsiktigt profilarbete är tanken om att det är lätt för andra aktörer att imitera vad ett företag gör, däremot är det svårare att imitera vad ett företag är.[90] Ett välkänt varumärkesnamn eller logo samt användandet av färdigheter såsom tillverkning eller marknadsföring är enligt Aaker en grund för varaktiga konkurrensfördelar gentemot konkurrenter.[91] Ghosh och Chakraborty poängterar dock att företaget måste akta sig för att bli hemmablinda. Det spelar ingen roll hur mycket resurser som läggs ner på varumärket om kunden inte ser produktens varumärke.[92]

Varumärkesbyggandet skapar såväl intäkter som kostnader hos företag. Varumärkesvärde handlar om de fördelar kunderna ser i ett specifikt varumärke framför andra på marknaden. I ett företagsperspektiv talas det ofta om ett kundbaserat varumärkesvärde.[93]

Enligt Dahlén och Lange, beskrivs två aspekter av det kundbaserade varumärkesvärdet, varumärkeskännedom och varumärkesimage. Att som marknadsförare nöja sig med hög varumärkeskännedom är inte tillräckligt. Denna kännedom kan inte likställas med ett högt varumärkesvärde. Exempelvis kan varumärken vara erkända på grund av skandaler, nostalgi eller olyckor. Trots att denna mätning, hur känt varumärket är, är väldigt vanlig

[88] Aaker (1991) sid. 18
[89] Na, Marshall, Keller (1999)
[90] Aaker (1991) sid. 13
[91] Ibid. sid. 13
[92] Ghosh & Chakraborty (2004) sid. 294-302
[93] Dahlén & Lange (2003) sid 194-200

särskiljer den inte varför så är fallet. Således kan en hög varumärkeskännedom bero på att konsumenterna rent av ogillar varumärket.[94]

Den andra aspekten, varumärkesimage, är enligt författarna således den viktigaste. Varumärket får värde genom konsumentens associationer till det. Främst menar Keller att de varumärkesspecifika associationerna bör vara starka, fördelaktiga och unika för att kunna skapa varumärkesvärde.[95]

3.2.3 Sammandrag av varumärke och image

Sammanfattningsvis förklarar Brand Equity-modellen varumärkets värde ur ett företagsperspektiv. Dowlings teori om olika varumärkesintressenter introducerar vikten av att tänka i ett vidare perspektiv än på slutkunden när det gäller att bygga ett starkt varumärke. Utifrån Brand Equity-modellen kan sponsring främst användas för att nå starkare varumärkesmedvetenhet och varumärkesassociationer. Utifrån Dahlén och Langes resonemang bör fokus dock ligga på att skapa en stark varumärkesimage utifrån associationer, då varumärkeskännedom inte garanterar byggandet av en positiv image. För att vidare förmedla hur detta kan uppnås genom sponsring kommer vi nedan att diskutera företags motiv till sponsring.

3.3 Motiv till sponsring

Sponsring kan ha många olika användningsområden och det kan användas av företag på många olika sätt. För att förstå sponsringens alla användningsområden och hur sponsring effektivt kan användas presenteras nedan två övergripande sponsringsmodeller som fokuserar på de motiv och användningsområden företag kan ha för sponsringsaktiviteter. Inledningsvis presenteras Jiffer och Roos A-ERIK modell nedan, vilken därefter kompletteras med Popes teorier under nästkommande avsnitt, 3.4 Sponsringsperspektiv.

År 1995 skapade Roos och Algotsson ERK modellen för att strukturera sponsringens möjligheter för företag. ERK består av dimensionerna exponering, relationer och kommunikation. De 3 dimensionerna utesluter inte varandra utan används för att

[94] Dahlén & Lange (2003) sid 194-200
[95] Keller (1998) i: Dahlén & Lange (2003) sid. 194-200

strukturera användningsområdet för sponsringen och på så sätt bestämma vilka krav man kan ställa på sponsringsobjektet.[96] Jiffer och Roos utvecklade denna modell i boken *Sponsorship a way of communicating*, till 4 olika dimensioner varför företag väljer att sponsra ett evenemang; *Association*, *Exponering*, *Relationer* och *Integrerad marknadskommunikation*. De nya dimensionerna sammanställs i en ny modell, A-ERIK modellen. Inom de olika dimensionerna diskuteras även vilka media och vilka aktiviteter som kan användas inom respektive område. A-ERIK modellen[97], se figur 6, är skapad av författare som är verksamma i branschen och bygger på deras erfarenheter och på grund av detta perspektiv har vi valt att stödja varje underrubrik med författare som gjort akademiska studier på respektive ämne.

Sponsring	**Association**	**Exponering**	**Relationer**	**Integrerad marknads kommunikation**
Media	Känslor Värderingar	Tv Tidningar Plats	Evenemanget som mötesplats	TV Radio Tryckt media Internet etc
Aktiviteter	Sponsrad aktivitet	Arena reklam "Kit" reklam Invigning Avslutning Ceremoni Prisutdelning VIP avdelningar	Inbjudningar Deltagande Träffa kändisar Kick – off tema VIP avdelningar	Annonsering Sales promotion Sampling/sales PR aktiviteter Butiksreklam

Figur 6. Jiffer och Roos sponsringsmodell A-ERIK.[98]

3.3.1 Associationer

En av de största anledningarna till sponsring är att företagen söker efter en imageöverföring mellan företaget och det sponsrade evenemanget[99], vilket kan liknas vid varumärkesprofilering. Tony Meenaghan menar att de känslor och värderingar som allmänheten har för sponsringsobjektet överförs till det företag som sponsrar.[100] Flera förefattare menar att när det inte finns en kongruens mellan företagets och evenemangets

[96] Algotsson & Roos (1995) sid.44
[97] Jiffer & Roos (1999) sid. 64
[98] Ibid. sid. 64
[99] Clark et. al. (2009), Cornwell et. al. (2006), Fahy et. al. (2004), Gwinner (1997), Meenaghan (2001)
[100] Meenaghan (2001) sid.104

image finns inte heller någon association mellan dem.[101] Vidare diskuterar de att det är av yttersta vikt att finna ett objekt som passar bra tillsammans med ens företag.

Kunskap om evenemanget är därför viktigt om en association mellan företaget och sponsringsobjektet ska uppstå.[102] Cornwell et. al. hävdar att det är viktigt för företag att i sin sponsring uttala och kommunicera till allmänheten och kunderna varför företaget väljer att sponsra evenemanget och hur det stämmer överens.[103] Cornwell, Weeks och Roy anser att om det finns en överstämmelse mellan företaget och evenemanget kan en positiv attityd till evenemanget överföras till ett företag som allmänheten tidigare inte hade åsikt om eller hade en negativ inställning till. På samma sätt kan en negativ association uppkomma i allmänhetens ögon om det inte finns en överensstämmande profil.[104] Nicholas menar dock att sponsring inte bara kan användas till att skapa en positiv association till företaget utan även helt omdefiniera ett företags profil, och skapa konkurrensfördelar genom positionering av det egna varumärket.[105]

En sådan omdefiniering som Nicholas nämner, kan möjliggöras genom att de budskap som sänds via sponsring enligt Jiffer och Roos är milda budskap. Med ett milt buskap menas att det inte påtvingas konsumenten på samma sätt som reklam. Detta gör att konsumenten kan skapa preferenser och bli mer positivt inställd till företaget som sponsrar då de budskap som sänds ut inte trängs på konsumenten.[106] Kunden kan även bli mer positivt inställd till företaget då de via sin sponsring gör evenemanget genomförbart. I detta sammanhang är sponsringen enligt Meenaghan en bättre marknadsföringsform då sponsring framstår som mindre påtvingande och självisk eftersom de framförs i samband med en situation där kunden är avslappnad och ute på fritidsaktivitet. I det sammanhanget är kunden mer mottaglig för företagens budskap.[107] Detta är en viktig aspekt då marknadsförare arbetar för att påverka allmänhetens konsumtionsvanor genom reklam och PR vid evenemang.[108] En annan fördel med associationsbiten av sponsring är att företagen kan dra nytta av andra företag som

[101] Cornwell et. al. (2006), Jiffer & Roos (1999) sid. 43
[102] Meenaghan (2001) sid. 105
[103] Cornwell et. al. (2006)
[104] Cornwell, Weeks, Roy (2005) sid. 28
[105] Nicholas (2009) sid. 347
[106] Jiffer & Roos (1999) sid. 43
[107] Meenaghan (2001) sid. 201-202
[108]Belch & Belch (2004) sid. 9

sponsrar och skapa associationer mellan dem.[109] Genom att synas tillsammans andra företag kan exponeringen därför också ses en strategiskt viktig fråga vid sponsring.

3.3.2 Exponering

En förutsättning för att skapa en association mellan företag och sponsringsobjekt är att företagen exponeras på evenemangsområdet.[110] Exponering kan göras i många olika former; med reklam på arenan via företags logo, produkter som syns på evenemangsplatsen eller via reklam i samband med TV sändningar.[111] Exponering på evenemangsplatser har visat sig vara effektivt i form av att konsumenterna har en högre igenkänningsgrad av varumärken som sponsrar evenemanget.[112] Cornwell et. al. anser att för större företag är det mindre viktigt med exponering på området och de bör istället satsa på att synas i TV med sin exponering. Det har även visat sig att genom evenemang söker oftast företagen en påminnelse om befintliga produkter istället för att presentera nya produkter.[113]

3.3.3 Relationer

Under de senaste åren har sponsring skiftat från att vara en engångstransaktion till att företagen ser en möjlighet att skapa långvariga relationer genom sponsring.[114] Sponsringen ger möjligheter till att ta hand om sina kunder och intressenter för att skapa långvariga relationer i avslappnade, nya och annorlunda miljöer[115]. De gäster som bjuds in till evenemanget bör ha ett intresse för den valda aktiviteten och då ger sponsringen en extra dimension till den annars vanliga representationsmiddagen.[116]

Relationsmarknadsföring har nått ett inriktningsskifte, från att tidigare ha fokuserat på att sälja ett värde genom den produkt man levererar med övertalande marknadsföring, till att skapa värdet genom att lösa kundens problem i den relation man bygger upp med kunder

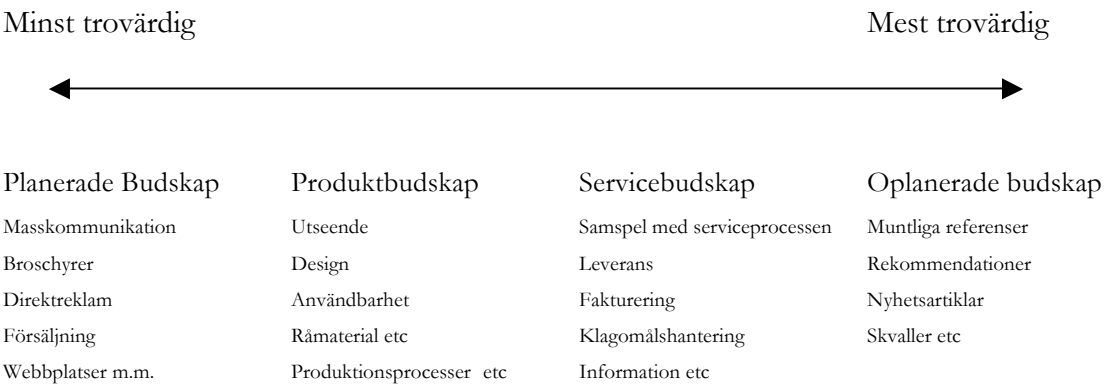
[109] Jiffer & Roos (1999) sid. 43
[110] Meenaghan & Shipley (1999) sid. 328-348
[111] Cornwell et. al. (2005) sid. 23, Jiffer & Roos (1999) sid. 59
[112] Jiffer & Roos (1999) sid. 59
[113] Cornwell et. al. (2005) sid. 27
[114] Planellas & Urriolagoitia (2007) sid. 157
[115] Olkkonen (1999) sid. 115, Jiffer & Roos (1999) sid. 54, Algotsson & Roos (1995) sid. 47
[116] Algotsson & Roos (1995) sid. 47

och leverantörer.[117] Det räcker dock inte med associationer, exponering och relationer, för att nå en helhet behövs även den integrerade marknadskommunikationen beaktas.

3.3.4 Integrerad marknadskommunikation

Integrerad marknadskommunikation är den samlade koordineringen av olika marknadsföringsverktyg för att kommunicera med företagskunderna.[118] Duncan och Moriarty delar upp fyra olika källor till kommunikationsbudskap: *Planerade budskap*, *produktbudskap*, *servicebudskap* och *oplanerade budskap*.[119] De planerade budskapen är planerade kampanjer som exempelvis annonser, broschyrer och direktreklam.[120] Produktbudskap innefattar erbjudanden om en specifik produkt, medan servicebudskap uppstår i serviceprocesser där servicepersonalens uppträdande kan utveckla en känsla av tillit. Slutligen syftar de oplanerade budskapen till att gälla exempelvis ryktesspridningen kring ett företag via rekommendationer, nyhetsartiklar och skvaller.

Poängen med denna indelning är att källorna kan placeras efter en skala, beroende på dess trovärdighet, se figur 7. Minst trovärdighet har det planerade budskapet följt av ordningen produktbudskap, servicebudskap och det oplanerade budskapet.



Figur 7: Kommunikationskällor enligt Grönroos, efter Duncan och Moriarty (1997).[121]

[117] Grönroos (2008) sid. 40-41
[118] Belch & Belch (2004) sid. 9
[119] Grönroos (2008) sid. 291
[120] Ibid. sid. 292
[121] Ibid. sid. 292

I en utveckling av modellen beskriver Grönroos att även events kan ses som en del av de planerade budskapen, medan såväl TV-nyheter som chatt-grupper på internet ingår under kategorin oplanerade budskap.[122]

Grönroos förenklar resonemanget med att beskriva de fyra källorna som ”vad företaget säger” (i planerade budskap), ”vad företaget gör” (i produkt- och servicebudskap) samt slutligen ”vad andra säger och gör” (i oplanerade budskap).[123] Således blir företagets budskap mer trovärdiga om budskapet kan framföras på ett okonventionellt sätt med hjälp av media och andra kunder.

Under de senaste åren har sponsring blivit en större del av företags marknadskommunikation och utvecklingen pekar åt att företag använder sig av ett tema i sin marknadskommunikation där sponsring har integrerats. Inom dessa teman kan sponsring vara ett användbart verktyg för att kommunicera ett budskap till ett specifikt marknadssegment. Kundernas uppfattning om företaget kan också påverkas genom sponsring och skapa goodwill för företaget.[124] Enligt Olkkonen är sponsring effektivt då det ger alternativ till de traditionella marknadskanalerna som TV och tidningar. Budskapet från sponsring kan inte bläddras förbi eller stängas av, vilket talar för sponsring. Olkkonen menar dock att en samlad integrerad marknadskommunikation i samband med exponering på evenemanget kan vara ett bra komplement till att informera kunderna om företagets produkter.[125]

Ett problem som uppstått i samband med att sponsring blivit populärare är att allt fler budskap sänds ut samtidigt genom samma evenemang vilket minskar företags chanser att synas och fastna i kundernas minne.[126] Fahy et. al. poängterar att sponsorinvesteringar på grund av ökad konkurrens måste hanteras noga för att bli effektiva. För att lyckas menar författarna att det gäller att nå konkurrensfördelar i två steg. Först måste en uthållig konkurrensfördel på marknaden för sponsorskap nås, därefter kan en uthållig konkurrensfördel nås på marknaden för företagets produkter.[127] Författarna tar även resonemanget kring sponsring ett steg längre, och menar att sponsring blivit så pass

[122] Grönroos (2008) sid. 316
[123] Ibid. sid. 292
[124] Meenaghan (2001)sid.198
[125] Olkkonen (1999) sid.108
[126] Cornwell et. al. (2005) sid.23
[127] Fahy et. al. (2004) sid. 1013

viktigt att det inte längre endast skall ses som ett verktyg för marknadschefen utan istället bör betraktas som en strategisk aktivitet med möjlighet att skapa en bestående konkurrensfördel.

3.3.5 Sammandrag av A-ERIK modellen

Jiffer och Roos modell ser till de användningsområden sponsring kan ha. Genom associationer skapas en möjlighet att det sponsrade evenemangets image kan överföras till företaget. Exponering i media tillsammans med egna marknadsaktiviteter under evenemanget skapar varumärkesmedvetenhet och högre igenkänningsgrad. Evenemanget ger möjlighet att bearbeta relationer med deltagande kunder och integrerad marknadskommunikation i samband med sponsringen kan skapa ytterligare framgång.[128] Framgången skulle dock kunna begränsas av det faktum att budskapen inte sällan är planerade. De olika delarna i Jiffer och Roos modell varken förutsätter eller utesluter varandra. Bästa resultat nås dock genom att nyttja hela modellen.

Enligt våra efterforskningar är detta en av få modeller över sponsringens möjligheter som övergripande behandlar intressanta och möjliga aspekter i globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen. Jiffer och Roos modell är dock som nämnt baserad på en konsultrapport och saknar även ett personligt perspektiv. Därför väljer vi att komplettera denna med Popes modell av företags mål och motiv till sport sponsring. En jämförelse av dessa modeller ger en bredare akademisk grund för att identifiera faktorer för globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen.

3.4 Sponsringsperspektiv

För att förstå hur företag väljer sponsringsobjekt har Pope skapat en modell utifrån olika perspektiv vid val av sponsringsobjekt. Modellen förklarar de olika perspektiven och hur de kan användas av företag.

I skapandet av ett sponsringsprogram bör företagen enligt Olkkonen utvärdera sponsringens mål. På grund av sponsringens bredd finns det många olika mål med sponsring och det kan användas i olika situationer. Enligt Olkkonen är sponsring en del som bör planeras i samband med den övergripande marknadskommunikationsprocessen

[128] Jiffer & Roos (1999)

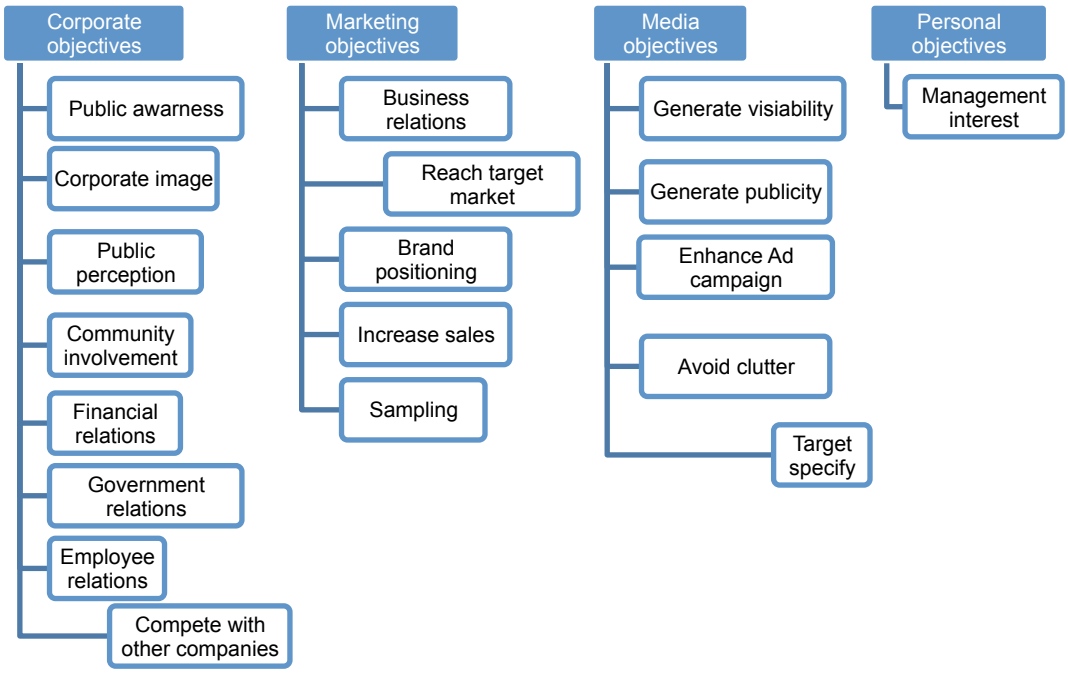
för att kunna fylla företagets marknadsföringsmål tillsammans med företagets övergripande mål,[129] vilket även belystes i 3.3.4 integrerad marknadskommunikation.

Sponsringsmål kan precis som reklam delas i direkta och indirekta mål. De direkta målen handlar om att öka försäljningen av företagets produkter genom att påverka kundernas konsumtionsbeteende. De indirekta målen fokuserar på att skapa en image och förhöja medvetenheten om företaget. De övergripande målen med sponsring är enligt Meenaghan att nå varumärkeskännedom, att nå målgrupper, bygga image och att nå ökad försäljning. Flera av dessa olika mål kan nås genom samma sponsringsaktivitet.[130]

Meenaghan menar, liksom Dowling, att ett företag har många olika intressenter att kommunicera med. Vidare menar han att sponsring kan användas för att kommunicera företagets värderingar till personalen, att göra personalen stolt över företaget och att den fungerar som belöning för arbetsinsatser. Utöver detta menar Meenaghan, som nämndes under 3.3.3 Relationer, att sponsring kan skapa goodwill bland opinionsformare och beslutsfattare då sponsring oftast är knutet till ett evenemang och i samband med det kan företaget använda sig av corporate hospitality, det vill säga relationsskapande kundvård, till evenemangets gäster.[131]

Pope fastslår att det finns fyra olika skäl till att använda sig av sponsring som är generella för sponsringslitteraturen. Han delar in dessa i fyra perspektiv: *företagsperspektivet, marknadsföringsperspektivet, medieperspektivet och personliga perspektivet*[132], vilka presenteras i figur 7 nedan.

[129] Olkkonen (1999) sid.108
[130] Meenaghan (1983) i: Olkkonen (1999) sid. 109
[131] Meenaghan (1991) sid. 35-48
[132] Pope (1998) sid. 3



Figur 7: Motiv för företags involvering i sportsponsring enligt Pope.[133]

3.4.1 Företagsperspektivet

Popes företagsperspektiv innefattar varumärkeskännedom, företags image, allmänhetens uppfattning, samhällsengagemang, finansiella relationer, statliga relationer, personalrelationer och konkurrens med andra företag.

Precis som Jiffer och Roos anser Dolphin att en av de största anledningarna till sponsring är att förändra allmänhetens uppfattning om företaget, att skapa goodwill och bygga relationer.[134] Det mest grundläggande målet med sponsringen är att öka kännedomen om företaget eller höja kunskapen om företagets produkter/tjänster eller företagets namn.[135] Algotsson och Roos menar att sponsring kan användas för att kommunicera företagets värderingar till personalen och att göra personalen stolt över företaget, men även att det fungerar som belöning för arbetsinsatser,[136] vilket även passar in i Dowlings och Grönroos tidigare nämnda tankar, se 3.2.1 Varumärkesintressenter.

Algotsson och Roos samt Cliff och Motion poängterar att i kommunikationen med sina intressenter kan personalen utgöra en viktig intressent, där en vi-känsla skapas inom

[133] Pope (1998) sid. 3
[134] Dolphin (2003) sid. 173
[135] Dolphin (2003) sid. 173, Meenaghan (1999) sid. 328
[136] Algotsson & Roos (1996) sid. 50

företaget, genom sponsring av ett gemensamt fritidsintresse.[137] Vidare menar de att detta är av ekonomiskt intresse då det kostar mycket pengar att anställa nya medarbetare och få dem integrerade i organisationen, vilket kan undvikas om de trivs på företaget.[138] Detta utvecklas vidare under rubriken 3.6 Intern marknadsföring.

3.4.2 Marknadsföringsperspektivet

Under marknadsföringsperspektivet tar Pope upp affärsrelationer, målgrupp på marknaden, varumärkespositionering, ökning av försäljning samt utdelning av sampling.

Marknadsföring genom evenemang kan användas för att nå en specifik målgrupp främst om det finns brister bland de övriga marknadsaktiviteterna för att nå denna målgrupp.[139] I motsats till detta säger Cliffe och Motion att sponsring på bättre sätt än någon annan marknadsföringsform kan nå specifika kundgrupper.[140] I marknadsföringen bör företag även uttala sponsringen och hur företaget passar ihop med det evenemang som de sponsrar för att få ut maximal igenkänning bland kunderna.[141]

Som tidigare nämnts är det av största vikt att det bakom sponsringen finns en integrerad marknadskommunikation för att få ut det mesta av sponsringen. En del av sponsringens möjligheter är att dela ut samples, det vill säga produktprover, i samband med evenemanget. Det har visat sig att de företag som har produkter på plats har större ihågkommande av produkten och varumärket än de som enbart satsar på exponering i media.[142]

3.4.3 Medieperspektivet

Medieperspektivet ska enligt Pope skapa synlighet, skapa publicitet, förstärka reklamkampanj, undvika oordning och specificera mål.

[137] Cliffe & Motion (2005) sid. 1071, Algotsson & Roos (1996) sid. 65, Turner (1989) sid. 17
[138] Algotsson & Roos (1996) sid. 65
[139] Meenaghan (2001) i: Cliff & Motion (2005) sid. 1072
[140] Cliffe & Motion (2005) sid. 1072
[141] Pope (1998) sid. 127 Cornwell et. al.(2006) sid. 320
[142] Pope (1998) sid.6

Sponsring ska som tidigare nämnt ingå eller utföras i samband med den integrerade marknadskommunikationen, vilket kan samordnas med en stödjande reklamkampanj.[143] Cliffe och Motion menar att sponsring utifrån ett medieperspektiv handlar om att synas i de olika medierna som TV, tidningar och internet.[144] Sponsring har ansetts som en bra form att marknadsföra sig då de traditionella medierna har blivit överexponerade av budskap och det har varit svårt att nå igenom mediebruset. När sponsringen har växt har det även uppkommit ett sponsorbrus där det är svårt att sticka ut med sin sponsring.[145]

3.4.4 Personliga perspektivet.

Det sista perspektivet är det personliga perspektivet, vilket enligt Pope handlar om ledningens intresse. Om ett företag till exempel väljer att sponsra ett evenemang för att ledningen eller VD:n har en uttalat intresse för den sport evenemanget innefattar, kan det bli svårt att försvara. Mycket av den tidiga kritiken till sponsring var just att den styrdes av företagsledningens personliga intressen och inte gav någon avkastning.[146]

3.4.5 Sammandrag av sponsringsperspektiv

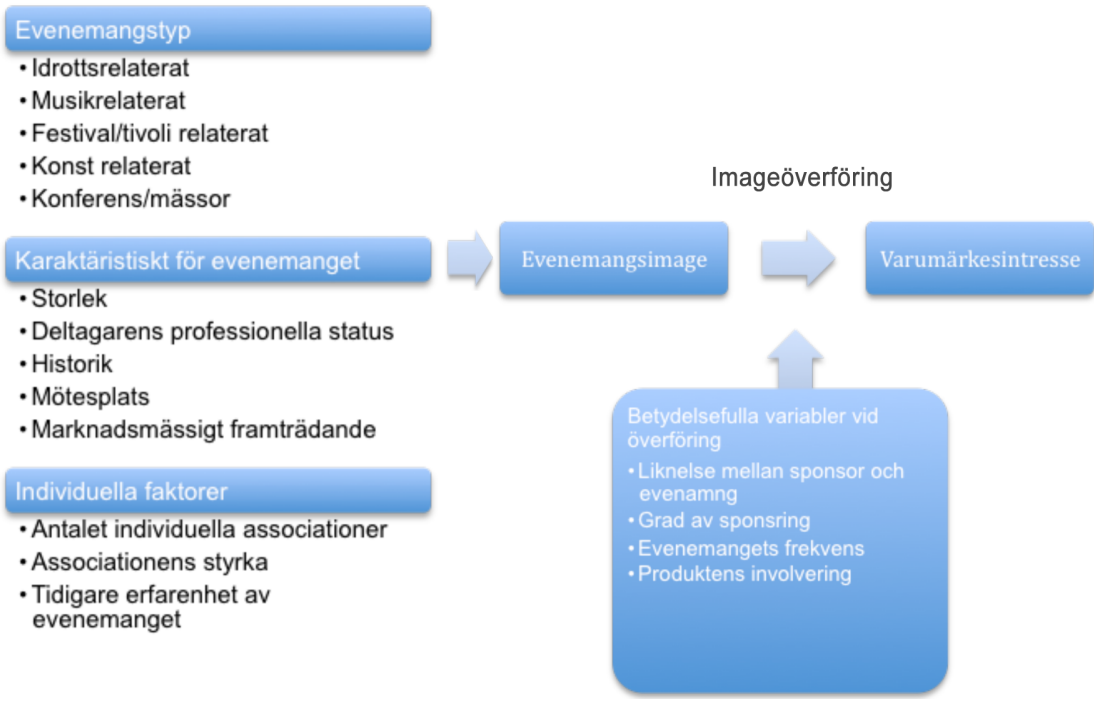
Sponsringsmål delas in i direkta mål, att öka försäljning och påverka konsumtionsbeteende, samt indirekta mål, att skapa image och målmedvetenhet. Popes fyra perspektiv blir relevanta för uppsatsen då de utvecklar dessa mål och behandlar sponsringslitteraturen övergripande och generellt. Företagsperspektivet presenterar vikten av att öka kännedomen om företagets produkter genom att interagera med olika intressenter. Här behandlas även vikten av relationer med anställda i korthet, samt sponsring som en möjlighet att nå konkurrensfördelar. Marknadsföringsperspektivet lyfter fram möjligheten till affärsrelationer och positionering av varumärket samt produktsampling. Medieperspektivet utvecklar vikten av integrerad marknadskommunikation och det personliga perspektivet behandlar ledningens egenintresse, något som varit förmån för kritik av sponsring som marknadsmedel från investerare då de ansåg att avkastningen uteblev.

[143] Cliffe & Motion (2005) sid. 1070
[144] Algotsson & Roos (1996) sid. 53-55
[145] Fahy et. al. (2002) sid. 1013
[146] Ashill, Davies, Daellenbach (2006) sid. 73-87.

Författarna ovan nämner hur image association, eller varumärkesassociation, kan skapas mellan evenemang och sponsrande företag. De behandlar dock inte hur evenemangets image skapas i kundens eller deltagarnas medvetande. Nedan kommer vi därför att redogöra för Gwinners imageöverförande modell för att få en uppfattning om hur evenemangets image skapas, vilket är relevant då det är denna image som överförs till det sponsrande företaget.

3.5 Imageöverföring från evenemang till sponsorns varumärke

Gwinner har skapat en modell om hur ett evenemangs image skapas och överförs till det företag som sponsrar.[147] Gwinners modell är en utveckling av McCrackens teori om hur sponsring av kändisar skapar en image överföring från den personen till det sponsrande företaget.[148] Ett evenemangs image skapas av tre olika faktorer, se figur 8. Dessa tre faktorer, evenemangstyp, karaktäristiskt för evenemanget och individuella faktorer, är sedan uppdelade i mindre delar,[149] vilka utvecklas nedan.



Figur 8: Imageöverföring enligt Gwinner.[150]

[147] Gwinner (1997) sid. 148
[148] McCracken (1989) sid. 310-321
[149] Gwinner (1997) sid. 148
[150] Ibid. sid. 148

3.5.1 Evenemangstyp

I Gwinners modell kategoriseras evenemangstyp i fem olika sorters evenemang, sportsrelaterade, musikrelaterade, festival/tivolirelaterade, konstrelaterade och mäss/konferensrelaterade. Ett evenemangs image påverkas i kundernas medvetande av deras tidigare upplevelser av evenemangstypen eller liknande evenemang via rykte eller media. Exponeringen skapar positiva eller negativa associationer i kundernas medvetande.

Figur 9: The Sport Event Pyramid, en evenemangsmodell av Shank.[151]

Figur 9 visar hur evenemang kan delas upp i vilken utsträckning de konsumeras. Längst upp i pyramiden är de globala evenemangen, som har den bredaste medietäckningen, och som sprids runt jorden. Ett exempel på detta är de Olympiska Spelen. Internationella evenemang har en hög intressefaktor i en bred region, där ett exempel är EM i fotboll. Nationella, regionala och lokala evenemang utspelar sig på en mindre marknad, och lockar till sig mindre intresse i fallande skala.[152] Uppsatsen fokuserar dock endast på globala evenemang.

En annan faktor som påverkar kundernas image av evenemanget är hur evenemanget uppfattas av andra personer.[153] Bredvid exponering och associationer spelar tidigare erfarenhet av ett liknande evenemang eller det sponsrande företaget en stor roll i hur evenemangstypens image skapas i kunden medvetande.

[151] Shank (1999) i: Johansson & Utterström (2007)
[152] Ibid.
[153] Gwinner (1997) sid. 148

Detta är dock inte lika viktigt som den senaste upplevelsen kunden hade av samma evenemangstyp.[154] Gwinner delar upp evenemangsupplevelsen i två delar, de specifika aktiviteter man väljer att deltaga i, och hur man interagerar med andra åskådare och personal. Även storleken på publiken och hur pass heterogena grupper som besöker evenemanget kan påverka.[155] Meenaghan menar att liknande besöksgrupper fungerar väl för att identifiera marknadssegment utifrån ett företags perspektiv.[156] De som besöker ett evenemang kan känna en social identifikation med de andra besökarna och genom detta skapas en starkare relation till varumärket som sponsrar.[157] Med oberoendet av social bakgrund och ett samhälle med föränderliga sociala och moraliska värderingar kan en kollektiv erfarenhet av ett sportevenemang skapa en relation på en fundamental nivå. En följd av detta kan bli att sambandet mellan evenemanget och det företag som sponsrar bidrar till att förändra kundens eller evenemangsbesökarens uppfattning om det sponsrande företaget genom de sociala relationer som skapas.[158]

3.5.2 Karaktäristiskt för eventet.

Ett evenemangs uppfattning skapas enligt Gwinner av fem olika faktorer eventets storlek, professionella status, tradition/historia, eventets mötesplats och marknadsföringsmässiga framställning.[159]

Evenemangets storlek inkluderar allt från längden på evenemanget till storleken på medieexponeringen. Deltagarnas professionella status påverkar även det evenemangets image, precis som tradition och historia då det är faktorer vilka påverkar allmänhetens syn på evenemanget. Evenemangets mötesplats med temperatur, väder och områdets bekvämlighet är Gwinners fjärde faktor.[160] Det marknadsmässiga framträdandet behandlar den goodwill som skapas genom att företag ser till att evenemang kan genomföras med hjälp av sponsring. Den goodwill som genereras varierar med typen av evenemangssponsring där miljö och socialinriktade evenemang får mer goodwill än idrottsevenemang.[161]

[154] Cornwell et. al. (2005) sid. 32
[155] Gwinner (1997) sid. 148
[156] Meenaghan (2001) sid. 107
[157] Cliff & Motion (2005) sid. 1069
[158] Nicholas (2009) sid. 347
[159] Gwinner (1997) sid. 150
[160] Ibid. sid. 151
[161] Meenaghan (2001) sid. 198

3.5.3 Individuella faktorer

Individuella faktorer delar Gwinner in i tre underrubriker, vilka är: det antal individuella associationer en individ har till eventet, associationens styrka och de tidigare erfarenheter deltagaren har av det specifika eventet. Dessa faktorer påverkar individens uppfattning om evenemanget.

Om ett evenemang har mer än en image i deltagarens ögon blir det svårare att få en övergripande image. Här menar Gwinner att det finns ett problem i valet av sponsringsobjekt då ett evenemang som har flera olika imager i deltagarens medvetande kommer associeras med den just för tillfället mest framträdande imagen.[162]

3.5.4 Överförande av image

I överförandet av image tar Gwinner upp fyra faktorer som avgör hur image överförs från evenemanget till det sponsrande företaget. Likhet mellan evenemang och företaget är den första faktorn, där likheten antingen kan vara funktionell eller imagerelaterad. Den funktionella delen beskrivs som när sponsorn har en produkt eller tjänst som kan konsumeras i samband med evenemanget och imagerelaterad behandlar likheter i image mellan sponsringsföretaget och evenemangets image.[163]

Graden av sponsring påverkar även det imageöverförandet. Numera har nästan alla evenemang ett flertal sponsorer, vilket minskar chanserna för ett företag eller en produkt att associeras till evenemanget. En lösning på detta är att ha olika grader av sponsring. Går man in med mer pengar får man mer exponering och bättre förutsättning för sin sponsring.[164] En risk som finns med denna sponsring är att det kan skapa negativa känslor för ett sponsrande företag om de lägger beslag på alla de bästa biljetterna och platserna på evenemanget.[165] Eventets frekvens handlar om hur ofta evenemanget genomförs. De evenemang som genomförs med bestämda mellanrum och på bestämda tider har bättre möjligheter att skapa en association mellan de sponsrande företagen och evenemanget. I motsats till detta anser dock Gwinner att ett stort evenemang som endast

[162] Gwinner (1997) sid. 151
[163] Ibid. sid. 152
[164] Ibid. sid. 153
[165] Meenaghan (2001) sid. 199

genomförs en gång kan skapa en större exklusivitet och på så sätt få mer medieexponering och därmed skapa en imageöverföring.[166]

Den sista faktorn som påverkar är vilken sorts produkt som det sponsrande företaget säljer. Låga involveringsprodukter har större chanser till imageöverföring än vad höga involveringsprodukter har.[167] Det bör dock påpekas att låga involveringsprodukter enligt Pope bör presenteras på plats för att öka försäljning emedan höga involveringsprodukter gynnas mer av att skapa medvetande om varumärket och produkten då dessa köpbeslut oftast tas i hemmet långt ifrån evenemangsområdet.[168]

3.5.5 Sammandrag av imageöverföring

Ett evenemangs image påverkar och byggs upp i allmänhetens och deltagarnas medvetande via dess professionella status, historia, evenemangsplats och tidigare erfarenhet av evenemanget. Evenemangstyp likt sportevenemang påverkar även tillsammans med storleken och längden på evenemanget. Ett globalt evenemang ger genom sin storlek den största medieexponeringen. För att kunna använda sponsringen maximalt måste det finnas en kongruens mellan evenemangets image och företaget image och denna måste uttalas av företaget. Ett evenemangs image som överförs till företaget påverkar dess varumärke och som tidigare nämnt måste de interna faktorerna förändras först för att kunna påverka den externa uppfattningen av varumärket. Därav kommer vi nedan att titta på hur intern marknadsföring kan påverkas av den externa marknadskommunikationen via sponsring.

3.6 Intern marknadsföring

Att stärka interna relationer kan vara ett intressant syfte till sponsring. För att fördjupa denna tanke vill vi härmed redovisa en beskrivande bakgrund till teori kring intern marknadsföring. Intern marknadsföring kan användas vid introduktion av marknadskampanjer likt sponsring, men kan även användas för att motivera personalen att känna stolthet över sitt företags mål och vision.

[166] Gwinner (1997) sid. 154
[167] Ibid. sid. 154
[168] Pope (1999) sid. 125

Behovet av intern marknadsföring har blivit allt viktigare i och med ökningen av servicekonkurrens. Tjänsteverksamhet och ett nytt servicetänkande har blivit en realitet för många företag i nästan alla branscher. Personalen bör därför ses som en strategisk resurs för alla företag.[169] Begreppet intern marknadsföring förklaras av Grönroos som:

> ”*…bästa sättet att motivera personalen till att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i ett slags marknadsföring. På så vis kommer de interna relationerna mellan medarbetare på olika avdelningar (kontaktpersonal, internt stödjande personal, gruppledare, arbetsledare och chefer) att på bästa sätt främjas och styras mot serviceinriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter.*”[170]

Den interna marknadsföringen har sin grund i att personalen i företag bör ses som företagets första interna marknad. Detta synsätt är utvecklat och målet med denna marknadsföring är enligt Grönroos bland annat att locka till sig bra medarbetare och att motivera befintlig personal till att vara kundinriktade så att de kan fungera som deltidsmarknadsförare.

Grönroos beskriver vidare tre olika typer av situationer där intern marknadsföring behövs:

- När företag avser att skapa en servicekultur och en serviceinriktning bland de anställda.
- När företag avser att bevara en serviceinriktning bland personalen
- När företag introducerar nya varor och tjänster eller externa marknadskampanjer och -aktiviteter eller ny teknik, system eller servicerutiner för personalen.

För att uppnå och praktisera intern marknadsföring finns inget glasklart tillvägagångssätt. Nästan alla aktiviteter som berör de interna relationerna kan räknas dit. Grönroos menar att ett område som sällan uppmärksammas ordentligt är de interna effekterna av extern masskommunikation. Genom att involvera personal i den externa kommunikationen kan man räkna med att personalen engageras och blir villiga att stå bakom företagets profil.

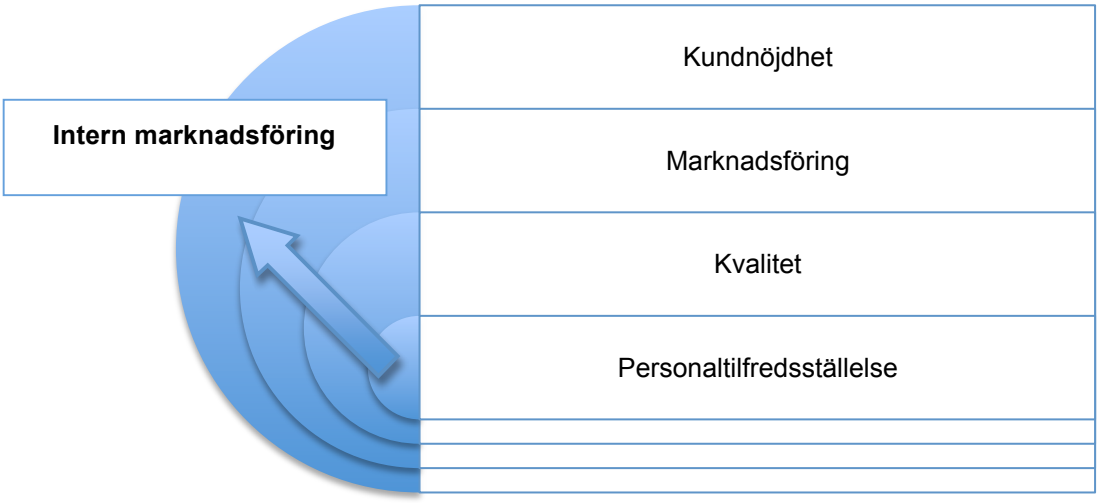
Ett annat sätt att motivera sin personal föreslås av Katzenbach och Santamaria vara skapandet av kollektiv stolthet över företagets mission och värderingar. Personalens skäl

[169] Grönroos (2008) sid. 368
[170] Ibid. sid. 368

att känna sig lojal till företaget beskrivs, enligt denna väg vara, stoltheten över företagets strävan, resultat och rykte.[171]

I boken *Internal Marketing* menar professor Pervaiz K. Ahmed och Mohammed Rafiq att reklam i massmedia sällan ämnas för att motivera sin personal. Den största orsaken till detta är alltför höga kostnader. Författarna menar att företag måste bli varse om den profil företag projicerar till externa kunder då den lika gärna uppfattas av den interna personalen. Att beakta denna skulle kunna ses som en konkurrensfördel genom att lyfta fram personalen och deras positiva attribut.

Den interna marknadsföringen är uppbyggd på tillit, menar vidare ovanstående författare. När de anställda litar på organisationen möjliggör det ett betydligt bättre arbete hos dem och resultat kan skönjas genom hela logistikkedjan.[172]



Figur 10: The internal marketing onion for quality and customer consciousness, fritt översatt från Ahmed och Rafiq.[173]

Genom att placera interna ”kunder” i en central position skall organisationen gynnas av det kvalitetsskapande som den externa kunden sedermera kan känna av, se figur 10. Exempelvis kan levererad kvalitet höjas genom att öka den interna sammanhållningen, vilket kan göras genom att de anställda delar gemensamma värderingar i och kring det egna företaget. Om de anställda delar organisationens värderingar och kan identifiera sig med företagets norm och kultur är sannolikheten mindre att de lämnar företaget och att motivationen blir högre i kvaliteten även gentemot kunder.[174] Detta spelar en central roll

[171] Katzenbach & Santamaria i: Grönroos (2008)
[172] Ahmed & Rafiq (2002) sid. 119
[173] Ibid. sid. 122
[174] Ahmed & Rafiq (2002) sid. 121

för företagets ledning. Oakland beskriver relevansen enligt följande: ”*For an organization to be truly effective, every single part must work properly together, failure to meet the requirements in one part or area creates problem elsewhere*”[175]. Enligt Atkinson är således den interna kundens tillfredställelse lika viktig som att möta de externa kundernas behov.[176] På så sätt skall kvaliteten öka på marknaden.

3.6.1 Sammandrag av intern marknadsföring

Den interna effekten av extern masskommunikation uppmärksammas sällan enligt Grönroos. Ett företags varumärke skapas som nämnt av en mängd olika faktorer där kundens och den interna organisationens uppfattning om varumärket i slutändan är det väsentliga. Intern marknadsföring kan användas för att få personalen att stå bakom det företaget vill förmedla med sin externa marknadsföring och på så sätt skapa en gemenskap inom företaget. Med sponsring som en del av marknadskommunikationen kan budskap spridas inom organisationen genom att inkludera personalen i sponsringsaktiviteten eller förmedla samma budskap internt som externt genom sponsringen.

3.7 Teoretisk överblick

Under de senaste åren har varumärket kommit att bli ett av företags största konkurrensmedel och bör inneha en strategisk nyckelroll i företaget. Sponsring av sportevenemang har ökat de senaste åren och kan utgöra en stor del av ett företags marknadskommunikation för att kommunicera med sin målgrupp, men kan även användas för att nå specifika målgrupper. I detta resonemang finns risken att allt fokus läggs på slutkunden, något Dowling varnar för med sin teori om företags intressenter. Funktionella grupper, kundgrupper, normativa grupper och diffusa grupper formar alla sin image av varumärket, och måste aktivt bearbetas för att kunna hanteras.

Aakers modell Brand Equity förklarar värdet av varumärkeskapitalet utifrån varumärkesmedvetenhet, upplevd kvalitet, varumärkesassociationer och varumärkeslojalitet, där Dahlén och Langes resonemang lyfter fram att fokus bör vara på

[175] Oakland i: Ahmed & Rafiq (2002) sid. 122
[176] Atkinson i: Ahmed & Rafiq (2002) sid. 122

att skapa en stark varumärksimage utifrån associationer, då endast varumärkesmedvetenhet inte nödvändigtvis är positivt. Jiffer och Roos sponsringsmodell fördelar användningsområden för sponsring utifrån associationer, exponering, relationer och integrerad marknadskommunikation.

Associationer mellan sponsringsobjektet och det sponsrande företaget hjälper företag att skapa en ny innebörd för sitt varumärke. De associationer som finns till varumärket är enligt Brand Equity modellen en stor del av värdet på ett varumärke, vilket även bekräftas i Jiffer och Roos modell.

Exponering i samband med sponsring gör företagens varumärke mer känt och skapar varumärkesmedvetenhet. Sponsring anses som mindre påtryckande än reklam och kan skapa varumärkeslojalitet då företaget sponsrar en aktivitet som målgruppen uppskattar. Genom att bjuda in leverantörer och speciella kunder till de evenemang företaget sponsrar bearbetas viktiga relationer och detta kan leda till att upplevd kvalitet av varumärket ökar, framförallt om produkterna företaget erbjuder kan erbjudas i samband med det sponsrade evenemanget.

För att kunna få ut maximalt av exponeringen bör det finnas en integrerad marknadskommunikation tillsammans med sponsringen för att kommunicera på ett bredare plan och på så vis kunna påverka samtliga varumärkesintressenter.

De som i slutänden ska leverera den service som lever upp till den kommunicerade bilden av varumärket och även få kunderna att uppleva kvalité utöver sina förväntningar och på så vis bli lojala är personalen. För att personal ska fungera och leverera bra service bör de vara medvetna om företagets övergripande strategi och mål och bör även känna en stolthet över och stå bakom sitt företag. I sponsringsmodellerna saknas det ett internt perspektiv över hur sponsring kan användas till att förändra attityder och knyta samman en organisation.

Via sponsring kan företagets kärnvärden, mål och vision kommuniceras till både en extern såväl som en intern publik, då även personalen tar del av den externa marknadskommunikationen. För att kunna förändra ett varumärke externt måste arbetet börja internt.

4 En analys av Volvo Ocean Race

Kapitel 4 sammanväver fallstudien av Volvo Ocean Race med de teoretiska utgångspunkterna. Inledningsvis kommer en allmän anknytning tillsammans med Gwinners modell om imageöverföring att analyseras. Därefter genomförs en analys utifrån Jiffer och Roos modell om motiv till sponsring. Slutligen avser vi att diskutera hur storskalsfördelar kan uppnås vid sponsring av globala och rörliga sporevenemang i mångmiljonklassen för att sedermera analysera bristen av ett internt perspektiv i teorin om sponsring och presentera vårt kunskapsbidrag i en utökad A-ERIK modell, Fem motiv till sponsring. Denna behandlar även fördelar som uppnås genom sponsring, Imageförändring/-förstärkning, uppmärksamhet, lojalitet, trovärdighet och stolthet hos den interna organisationen.

4.1 Volvo in Sports

Ökningen av sports marketing beror, som nämndes tidigt, enligt Jobber av sex stycken faktorer. Restriktioner av tobaks- och alkoholreklam, ökade kostnader för marknadsföring i media, större antal evenemang, större mediebevakning samt en minskad effektivitet i traditionell marknadsföring.[177] Sven Österberg förstår resonemanget, men påpekar främst att deras sponsring av Volvo Ocean Race är kostnadseffektiv. Avkastningen är bra då många frivilligt följer Volvos tävling i pressen för att de är intresserade.[178] Denna fördel av att locka utan att påtvinga kan likställas vid en minskad effektivitet i traditionell marknadsföring. Österberg menar att tävlingen får större genomslag än den förtjänar i pengar.[179]

[177] Jobber i: Johnsson-Morgan & Summers (2005) sid. 221-222
[178] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[179] Ibid.

Författarna Johnsson Morgan och Summers tillägger att mognaden i sportvärldens organisationer, mot att bli mer affärsmässiga, kan ha ökat tilliten hos potentiella investerare.[180] Redan i mitten av 1970-talet menade dock Lars Åhrén, Volvorepresentant i projektledningen för America's Cup år 1977, att han präglade begreppet "Volvo in Sports". Volvos första sponsorengagemang var år 1970 en golfturnering som skulle ordnas tillsammans med SAS.[181] Vidare har Volvo historiskt sett haft hästhoppningen Volvo World Cup och även Volvo European Tour i golf som nu fortfarande spelas i Kina. Tävlingarna är få men väldigt stora i medier menar Österberg. Skulle Volvo Ocean Race av någon anledning avvecklas kan det självklart komma en ny idrott. men då skall den dock vara både ren, sund och global.[182]

Inom sportens värld finns många olika sätt att sponsra och marknadsföra sig. Smith och Taylor exemplifierar de olika möjligheterna som att dels sponsra en titel, ett lag, en arena eller en matchdag et cetera.[183] Volvos policy gällande sponsring är: "*We sponsor events, not individuals or teams*"[184]. Den ekonomiska satsningen, jämfört med de tävlande företagen i Volvo Ocean Race, är likvärdig. Till skillnad från båtarna är Volvo titelsponsor och ägare till evenemanget. Denna inriktning menar Österberg, beror på att Volvo genom detta tillvägagångssätt slipper problem som skulle kunnat uppkomma vid sponsring av enskilda idrottsmän, exempelvis gällande resultat eller doping. Att vara ägare bakom en stor tävling och således kunna påverka evenemanget ger stora möjligheter att istället skapa framgångsrika aktiviteter kring evenemanget.[185]

Volvos val att endast satsa på event är dock inte helt genomgående. Lokala handlare ser bland annat möjligheten att även sponsra sitt lokala idrottslag. Exempelvis är Volvo sponsor av Björklövens ishockeylag. Österberg menar att det i dessa fall mer handlar om att vara en god samhällsmedborgare.[186] Denna handling är inte en del utav Volvos övergripande strategi utan en aktivitet, styrd av lokala handlare. Ur Popes sponsringsmodell kan det personliga perspektivet vara ett motiv till denna sorts

[180] Johnsson-Morgan & Summers (2005) sid. 221-222
[181] Krantz et al. (1999) sid. 126
[182] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[183] Smith & Taylor (2004*)* sid 483
[184] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[185] Ibid.
[186] Ibid.

sponsring då företag väljer att sponsra evenemang eller lag de har personliga sympatier för.[187]

Enligt Smith och Taylor ses sponsring som ett viktigt verktyg och som en del av marknadskommunikationen,[188] det vill säga hur företag kommunicerar med marknaden. Sven Österberg talar om marknadsföringsmixen och menar att sponsring är en del av denna. Även om den inte motsvarar hälften eller ens en fjärdedel av Volvos totala marknadsföring så är den obestridligt betydande. ”*Det är en mycket synlig och effektiv del*”[189]. Att Volvo är nöjda med utdelningen råder det inga tvivel om. Racet är beslutat att gå av stapeln år 2011/2012 igen. Målet kommer då att vara att få ett större antal båtar och större satsningar, även om Österberg påtalar att Volvo eventuellt kommer att försöka kostnadsreducera sin del i evenemanget.

Även om en kostnadsreduktion nu är på tal har imagen av evenemanget hela tiden förändrats mot en mer professionell inriktning sedan starten, och är i dagsläget kallat ”the Everest of Sailing”[190]. Utifrån Gwinners modell om hur ett evenemangs image skapas ska vi nedan utreda hur Volvo Ocean Race image har uppkommit.

4.2 Imageöverföring

4.2.1 Evenemangstyp

Volvo Ocean Race är ett sportevenemang som seglas jorden runt. Enligt Gwinner påverkas ett evenemangs image av tidigare upplevelser av evenemanget, via word of mouth och via media.[191] Gwinner delar upp evenemangsupplevelsen i två delar, de specifika aktiviteter kunden deltar i och hur man interagerar med de andra åskådarna/ deltagarna och personalen på plats. Dessutom är storleken på publiken och i vilken utsträckning denna besökande grupp är heterogen, viktiga faktorer.[192]

[187] Pope (1998) sid. 2
[188] Smith & Taylor (2004) sid. 15
[189] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[190] http://www.volvooceanrace.org/about-the-race/overview/, 2009-04-27, kl: 13:53
[191] Gwinner (1997) sid. 148
[192] Ibid. sid. 148

Volvo har genom att producera ett magasin i TV 4 en viss påverkan på vilken bild som sänds ut om Volvo Ocean Race i media. Även företagets raka kommunikationsstrategi ger en bild av hur evenemanget upplevs. Sven Österberg beskriver deras strategi som:

> *”Vi vill visa när det sker ett mastbrott. Det är en tuff satsning ”där ute” som vi vill skildra. Går det illa ska vi inte mörka det. Det är Volvos informationspolicy i allt. Väldigt öppen kommunikation, till skillnad mot många andra bolag.”*[193]

Denna kommunikationsstrategi stärker bilden av evenemanget som ”Life at the extreme” vilket ger den dynamik som Volvo önskar överföra på sitt varumärke.

Besökarna till evenemanget är, utifrån Volvo Groups perspektiv, i många fall kunder till företaget. Därigenom kan företaget påverka besökarnas upplevelse av evenemanget då de styr över de aktiviteter som besökarna deltar i och vilka andra kunder de träffar.

4.1.2 Karakteristiskt för evenemanget.

Ett evenemangs uppfattning skapas enligt Gwinner i åskådarens och allmänhetens medvetande av fem faktorer: *Den professionella statusen, längden på evenemanget, den mediala exponeringen, historia* och *evenemangets mötesplats*, där temperatur, väder och områdets bekvämligheter ingår.[194]

Den *professionella statusen* på Volvo Ocean Race är hög då det är några av världens bästa jorden-runt-seglare som deltar. Eftersom *längden på evenemanget* är en 9 månaders global tävling är det bland de längsta i världen vilket även ger en stor *medial exponering*. Exempelvis kunde 1,8 miljarder människor följa racet på tv år 2005/06.[195]

Tradition och *historia* har också en påverkan på evenemangets image. Tävlingen har funnits sedan år 1973 och Österberg svarar på frågan om varför just denna tävling var intressant att det var tävlingens tradition och prestigefylldhet som lockade, att just tävlingens historia var en av anledningarna bakom förvärvet.

> *”Det finns massa galna franska race. Men de är inte säkra. Som vi sa förut ska Volvo stå för säkerhet. Så vi har gjort detta än säkrare. Så det är toppen av sporten. Alla visste vad det var för race.”*[196]

[193] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[194] Gwinner (1997) sid. 151
[195] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=195, 2009-04-07, Kl: 11:53
[196] Intervju, Österberg, 2009-04-07

Evenemangets mötesplatser väljs självklart ur ett seglingsperspektiv men även ur ett marknadsmässigt perspektiv och innefattar många av världens mest kända städer som Rio de Janeiro, Boston, St Petersburg och Stockholm. Valet av hamnar beskrivs av Österberg genom att citera Knut Frostad, chief executive för Volvo Ocean Race år 2008/09, *"We used to sail around the planet, now we're sailing around the world, visiting each continent."* [197] Han fortsätter med att översätta till svenska och säga att de nu verkligen seglar runt jorden, inte bara runt planeten och att det är ett strategiskt drag.

> *"Rent geografiskt måste vi ju besöka Cape Town. Det blir ju himla långt annars. På samma sätt får Brasilien representera hela Sydamerika. Boston får representera USA. En självklar marknad för alla bolag. Spanien, Irland och Ryssland representerar Europa. Så det är ekonomiska mål, men också seglingsmässiga."* [198]

Dessa faktorer är de mest framträdande för att skapa imagen hos Volvo Ocean Race. Överföring mellan evenemanget och sponsrande företag kommer att diskuteras senare i analysen.

Volvo Ocean Race år 2008/09 består av tio långdistansseglatser, så kallade leg, samt ett antal in-port race, tävlingar i sju av hamnarna som racet anlöper. I figur 8 visas ett schema över tävlingens leg.[199] Under tävlingens gång anordnas kundträffar för Volvos affärskunder i en av de två flyttbara paviljongerna som byggs upp i varje hamnstopp.[200]

Figur 8: Schema över hamnstoppen, Volvo Ocean Race 2008/09[201]

[197] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[198] Ibid.
[199] http://www.volvooceanrace.org/schedule/, 2009-04-27, kl: 14:11
[200] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[201] http://www.volvooceanrace.org/schedule, 2009-05-11, kl: 15.39

Vad gäller deltagande team startas detta av en syndicate driver, eller syndikator. Enligt Österberg är denne ofta en affärsman/seglare som startar ett bolag, vilket i sin tur säljs in till en huvudsponsor, exempelvis Ericsson. När detta är klart rekryteras en skeppare, som i sin tur rekryterar besättning. Därefter tränar man och bygger båt, och tränar igen, sen går starten.[202] Volvo säljer med andra ord inte in sponsring, det hela sker efter marknadskrafterna.

Beskrivningen ovan sammanfattar endast evenemanget Volvo Ocean Race i korthet. I analysen nedan utvecklas beskrivningen av evenemanget, samt det strategiska tankesättet som ligger bakom, för att kunna belysas utifrån litteraturen presenterad i kapitel 3. Evenemangets image har skapats enligt de faktorer som Gwinner beskriver i sin modell imageöverföring. Volvo som ägare av Volvo Ocean Race är delaktiga i skapande av evenemangets profil genom företagets externa kommunikation. Associationen mellan företag och sponsringsobjekt är ett av huvudmotiven till sponsring. Nedan kommer denna och övriga motiv till sponsring, främst utifrån Jiffer och Roos A-ERIK modell, att vidare analyseras.

4.3 Motiv till sponsring

4.3.1 Associationer och exponering

I Aakers modell om varumärkeskapital, Brand Equity, beskrivs brand associations och brand awareness som bidragande delar tillsammans med perceived quality och brand loyalty. Brand awareness kan likställas med exponering då syftet med att exponera sitt varumärke är att nå en högre varumärkeskännedom. Således är associationer och exponering både grundmotiv för sponsring[203] och en källa till det viktiga varumärkeskapitalet.

I Volvos fall når företaget publicitet via media i samband med sponsringen och en varumärkesmedvetenhet för evenemanget nås till slut. Enligt Österberg är meningen att uppnå association mellan Volvo och Volvo Ocean Race mer dynamiska profil. Målet är således att nå en god varumärkeskännedom, och samtidigt skapa positiva associationer

[202] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[203] Jiffer & Roos (1999), Aaker (1991)

som stärker Volvo i det långa loppet.[204] Karin Bäcklund påpekar att Volvos kärnvärden, säkerhet och miljö, på ett naturligt sätt vävs ihop med seglingssporten. Tävlingsformen är miljövänlig, och båtarna som används håller absolut kvalitetsmässig och teknisk världsklass.[205] Associationer mellan det sponsrande företaget och sponsringsobjektet är enligt teorin en stor del av företags sponsringsval.[206] Att ha kunskap om det man sponsrar är därför viktigt om en association ska uppstå.[207] Som tidigare nämnts sponsrar Volvo enbart evenemang enligt deras företagspolicy.

Enligt Johnson-Morgan och Summers samt Olkkonen bör sponsring inte ses som ett ensamstående projekt eller en enskild kanal för varumärkesexponering. Sportsponsring bör istället vara integrerad i totala marknadsföringen och inbäddad i företagets strategi.[208] För att det ska uppstå en association mellan företaget och det evenemang som sponsras bör det även finnas en kongruens mellan dem.[209] För att få ut maximalt av sponsringen bör även företagen kommunicera denna kongruens till allmänheten och kunderna.[210]

Volvo väljer att hela tiden kommunicera hur väl segling och Volvo Ocean Race passar med deras strategi och övergripande mål om att vara ett företag vars kärnvärden är säkerhet och miljötänkande. I hamnarna visar Volvo Cars även upp sina bilar och sina kärnvärden i en stor vandrande utställning.[211] Kärnvärdena, miljö och säkerhet, är ett tema som återfinns i all marknadsföring.

Utöver denna kongruens mellan miljötänkandet och säkerheten som kommuniceras använder sig Volvo även av racet för att genom associationer förändra sitt varumärkes betydelse vilket, enligt Nicholas, är en av sponsringens användningsområden då det kan omdefiniera ett företags profil.[212]

Den association som Volvo söker genom sin sponsring av Volvo Ocean Race är att få varumärket att bli mer dynamiskt genom sponsring. ”Vi vill satsa på att Volvo är Life at

[204] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[205] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=197, 2009-04-07, Kl: 11:44
[206] Clark et. al. (2009), Cornwell et. al. (2006), Fahy et. al. (2004), Gwinner (1997), Meenaghan (2001)
[207] Meenaghan, (2001) sid.105
[208] Olkkonen (1999), Johnson-Morgan & Summers (2005) sid. 221
[209] Cornwell et. al. (2006:), Jiffer & Roos 1999:43
[210] Cornwell et. al. (2006)
[211] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=197, 2009-05-07, kl: 12.32
[212] Nicholas (2009) sid. 346-357

the Extreme"[213] svarar Sven Österberg på frågan hur Volvo arbetar med byggande av varumärke genom Volvo Ocean Race. Vidare förklarar han hur evenemanget påverkar Volvos varumärke. Målet med tävlingen är att den adderar positiva attribut till varumärket, som e*xicitement* och *prestanda,* istället för *boring* och *dull* som kanske finns i varumärket sedan tidigare. De dynamiska egenskaperna skall ge Volvo ett tuffare varumärke.[214]

Bäcklund förklarar Volvo Cars val av sponsring av Volvo Ocean Race som:

> *"Volvonamnet blir naturligtvis mer känt när vi ses av miljontals människor världen över. Då är det viktigt är att vi förstärker de aspekter i varumärket som handlar om spänning och äventyr. Att vi går från att uppfattas som mer emotionella och inte bara rationella."*[215]

Varumärket definierar Grönroos som "*den identitet en marknadsförare vill skapa för en vara eller tjänst.*"[216] Vidare menar han att varumärket utgör den image som faktiskt formats i kundens tankar.[217] Enligt Algotsson och Roos kan man genom sponsring i motsats till andra marknadsaktiviteter förändra attityder gentemot ett varumärke.[218] Volvo använder sig av sponsringen av Volvo Ocean Race för att förändra uppfattningar om sitt varumärke, göra det mer spännande genom länkar till ett spännande och äventyrligt evenemang och skapa ytterligare varumärkeskännedom. Ett verktyg för att uppnå detta är enligt Bäcklund den stora exponering som tävlingen drar på sig, både i media och av övriga intressenter.[219]

När det gäller exponering hävdar Algotsson & Roos att sponsring utifrån ett medieperspektiv handlar om att synas i de olika medierna som TV, tidningar och internet.[220] Volvo Ocean Race är mycket väl bevakat av media. Förra tävlingen år 2005-2006 rapporterades om i 192 länder. Mediesiffrorna är imponerande, mer än 17 500 artiklar skrevs, över 1,8 miljarder tv-tittare kunde som nämnts följa tävlingen, och det

[213] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[214] Ibid.
[215] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=197, 2009-04-26, kl: 11.29
[216] Grönroos (2008) sid. 315
[217] Ibid. sid. 315
[218]Algotsson & Roos (1996) sid. 50
[219] Intervju, Bäcklund, 2009-05-20
[220] Algotsson & Roos (1996) sid. 53-55

totala medievärdet beräknas till 86 miljarder USD, eller dryga 533 miljarder kronor.[221] Bäcklund hävdar att:

> *"En bred exponering gör inte bara varumärket mer känt, det säljer också bil. Det finns tydliga kopplingar att de som känner till Volvo Ocean Race i högre grad än andra överväger att välja en Volvo som sin nästa bil."*[222]

Gällande exponering hävdar Österberg att det är företagets största anledning till sponsringen av Volvo Ocean Race. Även varumärkesutveckling bör ses som en lika stor faktor, vilket kan ses som synonymt med Jiffer och Roos nämnda kategori, associationen. För Volvo Groups del är relationsmarknadsföringen även en stor möjlighet och ett motiv för ägandet av evenemanget.[223]

Sponsring har ansetts vara en bra form att marknadsföra sig då de traditionella medierna har fyllts av budskap och det har varit svårt att nå igenom mediebruset. När sponsringen har växt har det även uppkommit ett sponsorbrus där det är svårt att sticka ut med sin sponsring. Detta har lösts genom olika sponsringsgrader.[224] Volvo har i sin sponsring av Volvo Ocean Race en exklusivitet vad det gäller deras produkter. På detta sätt är det inga konkurrerande varumärken som tar associationer eller exponering ifrån Volvo under tävlingen.[225]

I enlighet med Jiffer och Roos A-ERIK modell använder sig Volvo av evenemanget, både för att förändra sitt varumärke genom associationer och för att exponera sitt varumärke såväl i media som fysiskt på plats under de elva stoppen runt om i världen. Genom denna exponering skapas brand awareness för Volvos varumärke. Att detta sker i samband en högt respekterad tävling när celebriteter ofta finns på plats och goda associationer kan skapas minskar risken för att endast fokusera på kvantitativ varumärkeskännedom, vilket Dahlén och Lange ställer sig kritiska till.

[221] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=197, 2009-04-26, kl: 12.24
[222] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=195, 2009-04-26, kl: 11.53
[223] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[224] Jiffer & Roos (1999), Algotsson & Roos (1996)
[225] Intervju, Österberg, 2009-04-07

4.4.2 Relationer och Integrerad marknadskommunikation

De två övriga delarna av A-ERIK modell, relationer och integrerad marknadskommunikation, är enligt Österberg också påtagliga ingredienser i deras syn på ägandet av Volvo Ocean Race. Titelsponsringen ger möjlighet att ta hand om kunder och intressenter för att skapa långvariga relationer i nya, avslappnade och annorlunda miljöer.[226] Karin Bäcklund betonar hur viktigt evenemanget är som just relationsskapare. Hon menar att årets Volvo Ocean Race beräknas ge 15 000 unika Volvogäster i de elva hamnstoppen.[227] Först och främst är fördelen att relationerna, med gamla och nya, kunder kan byggas i en miljö utan konkurrenter.[228]

Som tidigare nämnt använder sig Volvo Group av evenemanget för att bjuda in kunder och utnyttja det för relationsmarknadsföring. Kunder bjuds in till deras paviljong där de kan visa nya produkter. Gerry Keaney, Senior Vice President, Marketing & Sales vid Volvo Car Corporation, ser ett stort intresse från alla marknader:

> *”I år har vi lagt till nya hamnländer: Ryssland, Kina, Indien och Singapore. Det ger oss en utmärkt möjlighet att stärka vårt varumärke och bygga relationer med nya och gamla kunder även på dessa marknader. Under det här racet räknar jag med mera uppmärksamhet än någonsin tidigare, både från media och från allmänheten”*[229]

Volvo som är ett globalt företag använder evenemanget för att kunna träffa sina kunder världen över i samband med ett och samma evenemang och på detta sätt skapa värde i de relationer de kan bygga upp med kunder. Volvo Ocean Race ger möjlighet att besöka alla de kontinenter där de är verksamma och genom detta bygga relationer på plats genom personliga möten.

Sponsring ska enligt Cliff och Motion ingå, eller utföras, i samband med en stödjande reklamkampanj som en del av den integrerade marknadskommunikationen för att nå bäst resultat.[230] Volvo Cars har i samband med Volvo Ocean Race en reklamkampanj där temat är ”safety sets you free” vilket går i alla medier som tv-reklam och tryckt reklam i

[226] Olkkonen (1999) sid. 115, Jiffer & Roos (1999) sid. 54, Algotsson & Roos (1995) sid. 47
[227] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=197, 2009-04-26, kl: 11.12
[228] Intervju, Bäcklund, 2009-05-20
[229] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=195, 2009-04-26, 15.31
[230] Cliff & Motion (2005) sid. 1070

dagstidningar och magasin, vilken betonar parallellerna mellan Volvo och evenemanget Volvo Ocean Race.[231]

Figur 9. Reklamannons för Volvo Group[232]

Karin Bäcklund påpekar även att evenemanget kan användas på många sätt då de har en stor satsning bakom evenemanget. *"Volvo Ocean Race kombinerar evenemangsmarknadsföring, försäljning, introduktion, lansering, produkt och varumärke vid samma tillfälle. På så sätt får vi ut så mycket som möjligt av evenemanget."*[233]

I detta resonemang blir Grönroos modell om kommunikationskällor tillämplig och riktigt intressant. Grönroos tanke, att evenemang och planerade budskap är mindre trovärdiga än oplanerade budskap. Det blir således diskutabelt huruvida det gäller titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen. I Volvos fall är det ovan beskrivet hur brett de arbetar med att skapa synergieffekter med sin sponsring av Volvo Ocean Race. Att många frivilligt följer denna tävling av rent intresse gör att titelsponsring i denna skala inte nödvändigtvis bör likställas med begreppet *planerat budskap* i Grönroos modell.

Österberg berättar om Volvos paviljonger i hamnarna, vilka utgör den fysiska knutpunkten för evenemanget[234]. Här visas både varumärket och produkterna, i syfte att uppvisa kvalitet. I varumärkesutställningen finns produkter från alla Volvobolag, både i mindre och i naturlig storlek. Som exempel kan nämnas att under Volvo Ocean Race år

[231] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=195, 2009-05-06 kl 15.24
[232] http://www.volvo.com/dealers/svse/Swecon/newsmedia/eventkalender/Volvo_Ocean_Race/volvo_ocean_race_2008-2009.htm, 2009-05-21, kl: 15.46
[233] http://www.volvo.com/dealers/svse/Swecon/newsmedia/eventkalender/Volvo_Ocean_Race/volvo_ocean_race_2008-2009.htm, 2009-05-21, kl: 16.54
[234] Intervju, Österberg, 2009-04-07

2005/06 kom det 2,8 miljoner besökare till Racebyn, och inför tävlingen år 2008/09 väntas de bli fler. Bara Volvo Personvagnar har 3 000 anmälda internationella gäster till stopover-hamnarna, minst dubbelt så många lokalt inbjudna gäster beräknas också komma. Utöver detta kommer 20 000 VIP-gäster inbjudna av syndikaten och Volvokoncernen,[235] vilket utifrån Aaker och Joachimsthaler kan ses som en god belöning för kunders varumärkeslojalitet.[236]

Väl på plats erbjuds gästerna en mängd olika upplevelser, från seglingssimulatorer till renodlad produktvisning, bland annat testkörning av nya bilmodeller. Dessutom görs en Volvo Ocean Race edition av olika personbilar för varje år tävlingen hålls. Bäcklund förklarar att de specialutvecklade bilarna stimulerar affärerna och att årets specialupplagor görs utifrån modellerna XC90, Volvo XC70 och Volvo V70.[237] Med exteriörfärger med association till racet och interiördetaljer inspirerade av segelsport, har detta upplägg en klar möjlighet att även stärka associationen mellan evenemanget och Volvo personvagnar. Hon avslöjar vidare att närmare 9 000 bilar från denna Volvo Ocean Race Edition såldes i samband med racet år 2005/2006.[238]

Resonemanget av Algotsson och Roos, att sponsring syftar till att synas i media stödjer Volvos praktiska tillvägagångssätt. Att tävlingen just omskrivs av media, till ett enormt värde, och att tävlingen hela tiden går att följa på internet och via mobiltelefontjänster gör att en stor del av Volvos titelsponsrade evenemang sprids genom sekundära källor. Enligt Grönroos förklarat som ”vad andra säger och gör”[239]. Genom att arbeta på detta sätt och inneha dagliga TV-sändningar kan det planerade budskapet, indirekt bli mer oplanerat och därigenom bli mer trovärdigt enligt Grönroos modell om kommunikationskällor. Även deras arbete med att visa upp produkter i hamnstoppen, produktbudskap, tillför trovärdighet till kommunikationen.

Sammanfattningsvis är det den stora ekonomiska satsningen, utifrån Grönroos teorier om planerade och oplanerade buskap, som skapar mervärde med sponsringen i form av de synergieffekter som uppstår. På så vis uppnås ett mer trovärdigt budskap. Bara av

[235] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=195, 2009-04-27, kl: 11:48
[236] Aaker & Joachimsthaler (2000) sid.17
[237] Intervju, Bäcklund, 2009-05-20
[238] Ibid.
[239] Grönroos (2008)

denna anledning ser vi en viktig del i vad som skulle kunna kallas titelsponsringens storskalsfördelar.

4.5 Titelsponsringens storskalsfördelar

Volvo Ocean Race startades som nämnt under namnet Whitbread Around the World Race och genomfördes för första gången år 1973/74.[240] Under de ytterligare sex gånger Whitbread stod som värd för tävlingen gjorde racet självt ett större namn än dess sponsor klarade av. Därav blev försäljningen av evenemanget ett naturligt steg och Volvo Ocean Race seglades första gången år 2001. I samband med Volvos övertagande startade företaget en stor satsning på evenemanget vilket ej tidigare matchats av Whitbread. Under racets tidigare år saknades det från Whitbreads sida en satsning på kringaktiviteter.[241] Detta ledde till att de inte fullt ut kunde utnyttja de möjligheter som finns med sponsring. Whitbreads seglingstävling blev genom detta mer kända för en seglingstävling än deras produkter och varumärke.

Volvo använder sig, mer eller mindre, av alla de delar som presenterats tidigare i Jiffer & Roos modell vilket ger dem en bra möjlighet att utnyttja sin sponsring till fullo. Genom en storsaklig satsning på sponsringen och nyttjandet av alla dess användningsområden ger det en större möjlighet till ett lyckat resultat av sponsringsaktiviteten. Då kan en så pass stor satsning rättfärdigas eftersom den ger en möjlighet att förändra innebörden av varumärket, stor exponering, möjligheter att bygga relationer och skapa en integrerad marknadskommunikation i samband med sponsringen. Utifrån ovanstående resonemang möjliggör Volvo, genom sin titelsponsring av ett globalt och röligt sportevenemang i mångmiljonklassen, användandet av alla delar utav sponsringsmodellen och därigenom kan de framgångsrikt använda sig av sponsring. Även om Volvo kan genera framgång genom sin totalitet, och uppfyllandet av Jiffer och Roos samtliga motiv för sponsring, menar vi att Volvo delvis också når framgång på ett relativt outforskat område för sponsring, nämligen det interna.

[240] Krantz et. al. (1999) sid. 9
[241] Intervju, Österberg, 2009-04-07

4.6 Intern marknadsföring

Genom sponsring är det inte enbart kundernas uppfattning om företaget som kan ändras. Sponsring kan även användas för att förändra den interna organisationens uppfattning och attityder gentemot varumärket.[242] Enligt Dowlings modell av corporate images måste företagen förändra de interna faktorerna, där marknadskommunikation ingår, för att kunna förändra imagen hos de externa grupperna och då i synnerhet kunden.[243] En förändring av den interna synen på varumärket genom marknadskommunikation, där sponsring ingår, blir därigenom en faktor för att kunna förändra kundernas och allmänhetens syn på varumärket. Bäcklund utrycker följande i ett pressmeddelande:

> *”Det är viktigt att alla anställda förstår hur Volvo Ocean Race bygger varumärket och bidrar till försäljningen. När alla känner sig delaktiga i det enorma åtagande som det innebär att äga hela tävlingen, får vi tusentals Volvo Ocean Race ambassadörer över hela världen.”*[244]

Österberg menar även att de med sin sponsring vill förmedla miljö, laganda, performance, prestanda, högteknologi, ledarskap och design i fallande skala.[245] Karin Bäcklund hävdar i samma kontext att den interna kopplingen inte handlar så mycket om segling i sig utan om lagarbete och prestanda. *”Ombord på en 21,5 meter lång segelbåt ska elva man inte bara samsas om utrymmet, utan i varje givet ögonblick försöka segla snabbare och smartare än medtävlarna. Parallellerna till den tuffa bilindustrin är tydliga.”*[246]

Hon fortsätter med att även Volvos kultur präglas av denna laganda med samarbete över yrkesområdena och en vi-känsla som kan försätta berg. Volvo arbetar internt mycket med kommunikation om Volvo Ocean Race och information om evenemanget sprids genom företagets interna kanaler till de anställda. Nyheter om hur företaget använder sig av racet publiceras i de interna nyhetskanalerna. Volvo cars har även ”Ocean days” vilket är ett seminarium kombinerat med en utställning där alla tjänstemän i Göteborg ges möjlighet till att få en bättre förståelse för racet. En liknande utställning planeras även för de kollektivanställda i Göteborg.[247]

---

[242] Cliff & Motion (2005), Algotsson & Roos (1996), Turner (1989)
[243] Dowling (2002) sid. 52
[244] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=195, 2009-04-27, kl: 11:48
[245] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[246] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=197, 2009-04-26, kl: 11.29
[247] Ibid.

Grönroos menar att ett område som sällan uppmärksammas ordentligt är de interna effekterna av extern masskommunikation. Genom att involvera personal i den externa kommunikationen kan man räkna med att personalen engageras och blir villiga att stå bakom företagets profil.[248] Genom att engagera personalen i Volvo Ocean Race och förklara för dem hur evenemanget bygger varumärke skapar Volvo en organisation som står bakom varumärket och den externa marknadskommunikationen. Denna kan förstärkas genom deras stora plats i massmedia. I enlighet med modellen om kommunikationskällor är dagens bloggar och interaktiva nyheter en stor möjlighet att lyckas sprida trovärdig information till den interna organisationen via den externa kommunikationen.

Ett annat sätt att motivera sin personal föreslås, av Katzenbach och Santamaria, vara skapandet av kollektiv stolthet över företagets mission och värderingar. Personalens skäl att känna sig lojal till företaget beskrivs, enligt denna väg vara, stoltheten över företagets strävan, resultat och rykte.[249] I samband med evenemanget kommuniceras Volvos grundvärderingar säkerhet och miljötänkande och evenemangets mer dynamiska profil vilken även sprids inom den interna organisationen då medarbetarna tar del av den mediala bild som externt sänds ut om evenemanget och överförs till Volvo.

I samband med Whitbread Around the World Race år 1997/98 använde sig Swedish Match av evenemanget för att skapa en ny organisationsstruktur och få fyra företag att samla sig under ett nytt företagsnamn och identitet. Deltagandet i evenemanget sammankopplades med företagets övriga aktiviteter inom förändringsarbetet. Enligt Swedish Match påskyndade den mediala exponeringen förändringsarbetet då den skapade en stolthet över företaget genom att människor, vänner och familj pratade om deras medverkan och resultat i racet.[250] I Volvos fall inbjuds såväl återförsäljare som personal till att delta i Volvos arrangemang i varje hamn, där båtarna gör ett hamnstopp. Återförsäljarna bjuds in för att kunna integreras i den världsvida organisationen. Tillsammans med övrig personal skapas på så sätt en motiverad och stimulerad personalstyrka.[251]

---

[248] Grönroos (2008)
[249] Katzenbach & Santamaria i: Grönroos (2008)
[250] Krantz et al (1999) sid. 264-270
[251] Intervju, Bäcklund, 2009-05-20

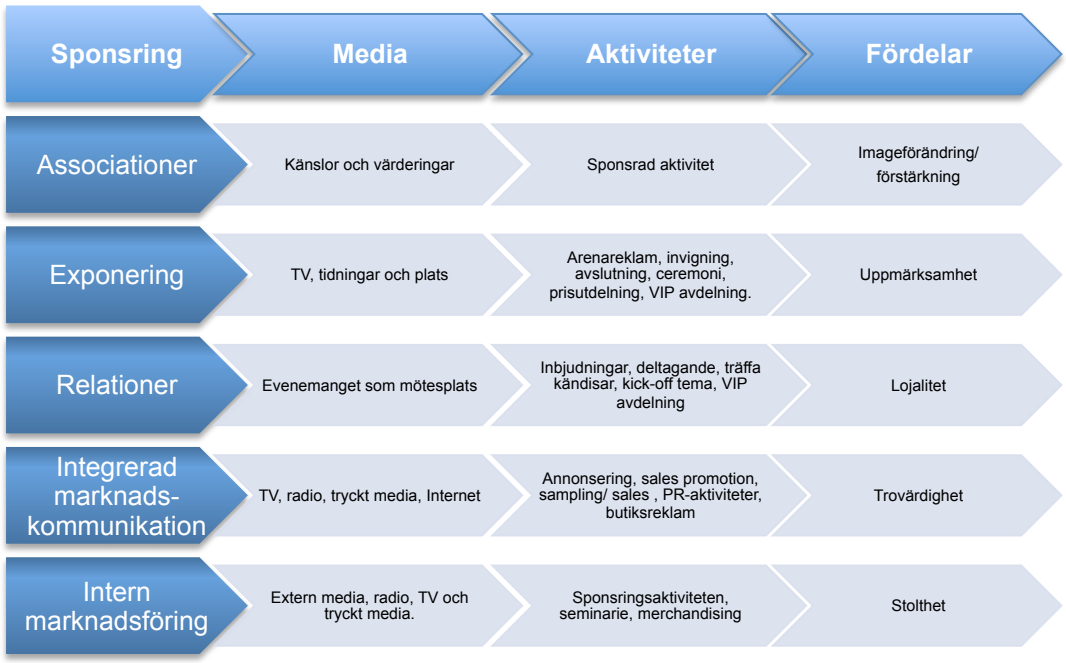
Ahmed och Rafiq menar att reklam i massmedia sällan ämnas för att motivera sin personal, vilket är en intressant synvinkel i analysen av Volvo Ocean Race. Författarnas åsikt, att företag måste bli varse om den profil företag projicerar till externa kunder då den lika gärna uppfattas av den interna personalen,[252] kan lämpligen diskuteras med hjälp av Bäcklunds och Österbergs ovannämnda uttalanden. Vare sig tyngdpunkten ligger i skapandet av tusentals ”*Volvo Ocean Race ambassadörer*”[253] eller ”*stoltheten att bära en Volvo Ocean Race keps*”[254], som Österberg påtalar, för de båda Volvorepresentanterna en gemensam ståndpunkt, att Volvos anställda måste kunna ta till sig av företagets gemensamma budskap. Denna del är inte Volvos största motiv till sponsring, men en klart betydande. Potentialen att använda denna miljonsatsning till att skapa intern nytta är enorm. Den beräknade presstäckningen, till ett värde av 533 miljarder, är således inte den enda faktiska vinsten. Genom att i samma satsning förmedla personalens kunskap utåt och säkra Volvos norm, mission och värderingar internt kan mervärdet i form av intern marknadsföring vara ett viktigt grundmotiv för titelsponsring av globala och rörliga sportevenemang i mångmiljonklassen.

4.7 Fem motiv till sponsring

I användandet av sponsring som marknadsaktivitet finns ett mervärde i att använda sig av alla delar av Jiffer och Roos sponsringsmodell. Som tidigare nämnts varken förutsätter eller utesluter delarna varandra, men för att på bästa sätt utnyttja sponsringen bör det göras en satsning som innefattar aktiviteter inom alla delar.[255] I beslutsprocessen för att sponsra bör sponsringsaktiviteten planeras i samband med den övergripande strategin och marknadsmixen. När denna planering är genomförd kan de sponsrande företagen använda sig av modellen för att skapa mervärde för varumärket, generera exponering, bygga relationer och skapa en integrerad marknadskommunikation bakom sponsringen. På detta sätt får företagen ut mer av sponsringen än om en enskild del används och en större framgång av sponsringen kan nås[256].

[252] Ahmed & Rafiq (2002) sid 119
[253] http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=195, 2009-05-25, kl: 13.00
[254] Intervju, Österberg, 2009-04-07
[255] Jiffer & Roos (1999)
[256] Jiffer & Roos (1999)

Utöver denna nytta ger den utökade sponsringsmodellen ytterligare en dimension för sponsring, där den interna organisationen kan påverkas. Sponsring kan påverka medarbetarna i organisationen till att stå bakom företagets varumärke, vision, kärnvärden och känna stolthet över att jobba för företaget. Den externa mediala kommunikationen uppfattas av den interna organisationen och sprider företagets budskap.[257] Genom att inkludera den interna organisationen i sponsringsaktiviteter, seminarier och spridande av merchandising skapas samma fördelar. Sponsring av globala evenemang i mångmiljonklassen har alltså en möjlighet att inte enbart generera fördelar externt utan kan även utnyttjas internt. I vår modell *Fem motiv till sponsring* presenteras förutom den interna marknadsföringen även de fördelar som kan skapas genom respektive motiv. Fördelarna för respektive aktivitet är förändring/ förstärkning av varumärket genom associationer, uppmärksamhet genom exponering, lojalitet via relationer, trovärdighet av den integrerade marknadskommunikationen och stolthet för företaget genom intern marknadsföring. I kapitel 5, slutsatser och forskningsbidrag, utvecklas innebörden av modellen samt dess tillämpbarhet i praktiken.



Figur 11: Författarnas utökade modell; Fem motiv till sponsring.
Baserad på Jiffer och Roos A-ERIK modell[258]

[257] Ahmed & Rafiq (2002), Grönroos (2008)
[258] Jiffer & Roos (1999)

5 Slutsatser och forskningsbidrag

Efter att ha presenterat teoretiska utgångspunkter och analyserat dessa utifrån en fallstudie på Volvo Ocean Race, vilken lett fram till modellen "Fem motiv till sponsring", avslutas uppsatsen med en presentation av de slutsatser som framkommit. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning utifrån våra problemformuleringar och slutsatser.

5.1 Slutsats

För att nå framgång inom sponsring är det av största vikt för företag att använda sig av samtliga fem kritiska faktorer i författarnas utökade modell, *Fem motiv till sponsring*, se figur 11. Utökningen av modellen med intern marknadsföring som en tillagd faktor, är påbyggd då både teoretiska och empiriska källor betonar detta nyckelperspektiv hos företag. I en allt mer globaliserad värld där företag växer geografiskt till fler och fler världsdelar kan organisationen knytas samman med hjälp av ett världskänt evenemang som bringar stolthet till den interna organisationen. Denna möjlighet bör framförallt beaktas när de ekonomiska satsningarna vid sponsring tenderar att bli allt större.

Genom att arbeta med samtliga fem faktorer, *associationer*, *exponering*, *relationer*, *integrerad marknadskommunikation* och *intern marknadsföring* kan storskalsfördelar uppstå. Genom att använda sin sponsring tillsammans med kringaktiviteter, som uppfyller ovanstående motiv, kan således ett större mervärde skapas med sponsringen. Reklamannonser, produkter, kundmöten och klädeskollektioner med anspelning till sponsringen och företagets kärnvärden ökar möjligheten till en helhetsuppfattning, ökad varumärkes-medvetenhet och förbättrad varumärkesimage.

Sådana storskalsfördelar tillsammans med en utarbetad integrerad marknadsföring kan vidare ge en ökad trovärdighet i det förmedlade budskapet. I förmedlandet av budskapet bör även den kongruens som finns mellan företaget och sponsringsaktiviteten uttalas och

planeras av företaget för att kunna utnyttja sponsringsmodellen till max. Ett utnyttjande av media och interaktiva kanaler där kunder kan konversera kan på så vis omvandla det planerade buskapet till ett oplanerat budskap, varför trovärdigheten därmed höjs.

Kan företaget i sin utvärdering av genomförd sponsring tillgodoräkna sig uppnådda fördelar i form av; *imageförändring/-förstärkning*, *uppmärksamhet*, *lojalitet*, *trovärdighet* och *stolthet* hos den interna organisationen genom intern marknadsföring blir sponsring som marknadsmedel klart försvarbart. Poängen är att ju större investeringen är och ju mer omfattande den görs, desto fler fördelar kan ros i hamn.

5.2 Sammanfattande diskussion

En aktivitet i form av titelsponsring av globala sportevenemang i mångmiljonklassen kräver mycket stora satsningar och blir sålunda inte aktuell för mindre hårt satsande eller ej kapitalstarka företag. Som tidigare nämnts gör uppsatsens smala fokus och enskilda fallstudie att det blir svårt att tillämpa resultaten genom att generalisera i en större skala, och därför är modellen mest relevant för stora globala evenemang.

Slutsatsernas framtida potential bör dock beaktas. Med en ökad globalisering och upplösningen av nationsgränser i företagsvärlden växer antalet företag med kapital nog att utföra dessa evenemang. Tillsammans med översvämningen av traditionell marknadskommunikation i media och överetableringen av småskalig sponsring börjar företags möjligheter till att nå någon form av individuell plats att kommunicera sina budskap att försvinna.

Trots detta har satsningar på sponsring av sportevenemang fortsatt att öka. Vi ser här en möjlighet i att det på sikt kommer att ske fler satsningar av olika företag på ambulatoriska sportevenemang i mångmiljonklassen, varpå modellen *Fem motiv till sponsring* kan komma att vara till framtida nytta.

Samtidigt skulle för många evenemang i denna större klass ge en liknande negativ effekt i form av överetablering som redan finns i traditionell marknadsföring och traditionell sponsring. Vi tror dock att detta kan undvikas på grund av marknadskrafterna. Det finns bara ett Volvo Ocean Race, ett OS, ett Fotbolls-VM och ett Friidrotts-VM. Det som mer sannolikt kan tänkas ske är istället en ökad konkurrens om evenemangen vilket leder till

ökade investeringar, vilket i sin tur kan medföra att den genuina känslan som etableras vid sponsring raseras. Den goodwill som tidigare uppnåtts genom att sponsra ”det lokala laget” och på så vis vara en god samhällsmedborgare riskerar att utebli.

Det hela är svårt att sia om och bör med fördel lämnas till framtiden. Det vitala med uppsatsen och fem motiv till sponsring kvarstår dock, det interna perspektivet bör inte förringas.

5.3 Förslag till vidare forskning

Då vi studerat sponsring av globala rörliga evenemang och dess användningsområden, med tillägg av intern marknadsföring anser vi att det skulle vara intressant att vidare studera hur sponsring kan användas för att påverka den interna organisationen och även i vilken utsträckning sponsringen påverkar de anställda.

Studier om hur företag rent praktiskt kan använda sig av sponsringsaktiviteter för att på maximalt sätt bygga en ny intern organisation anser vi skulle vara intressant att ytterligare forska i. Ur ett kundperspektiv skulle även en mer utförlig studie av sponsrings påverkan på köpbeteende och varumärkeslojalitet till de företag som sponsrar vara intressant.

Käll- och litteraturförteckning

Käll- och litteraturförteckningen är fördelad över dels litteratur bestående av böcker och artiklar, dels över empiri bestående av intervjuer och internetbaserade källor.

Litteratur

Aaker, D. A. (1991) *Managing brand equity,* New York: The Free Press

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*, New York: The Free Press

Ahmed, P & Rafiq, M (2002) *Internal Marketing Tools and concepts for customer-focused management*, Edition: illustrated, Oxford: Butterworth-Heinemann

Alvesson, M. & Berg, P O. (1988). *Företagskultur och organisationssymboler – utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt.* Lund: Studentlitteratur.

Anonymus (2004) *Brand strategy briefing, The sum of a half measure*, Brand Strategy, London: Centaur Communications Ltd.

Belch, G. & Belch, M. (2004) *Advertising and promotion an integrated marketing communications perspective.* 6th edition. Singapore: McGraw and Hill.

Clark, J. M., Cornwell, T. B., Pruitt, S. W. (2009) The impact of title event sponsorship announcements on shareholder wealth i: *Market Letters,* No. 20, sid. 169-182

Dahlén, M & Lange, F (2003) *Optimal Marknadskommunikation*, Malmö: Liber.

Dowling, G. (2002) *Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance*, Oxford: University Press

Ghosh, A.K.,Chakraborty, G. (2004) Using positioning models to measure and manage brand uncertainty i: *Journal of product & brand management*, Vol. 13, No. 5, 294-302

Grönroos, C. (2008) *Service Management och Marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, Malmö: Liber

Gwinner, K. (1997) A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International marketing review*, Vol. 14, No. 3, sid.145-158.

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Hoek, J. & Gendall, P. (2003). *How does sponsorship work?*, Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, University of South Australia, Adelaide 1-3 December, 2003

Jiffer, Mikael, Roos, Magnus. (1999). *Sponsorship a way of communicating*. Ekerlidsförlag: Falkenberg.

Johansson & Utterström (2007) *Sport Sponsorship*. Magisteruppsats Luleå University of Technology. 2007:004. ISSN – 1402 -1552.

Johnsson-Morgan, M & Summers, J (2005) *Sports Marketing*. Cengage Learning: Australia

Kotler, P & Keller, K. L (2006) *Marketing Management,* 12th edition. Pearson Education, Inc.: Upper Saddle River, New Jersey.

Krantz, G., Nilsson, R., Ekdahl, G. (1999) *Den blå båten: segling och affärer: Whitbread 1997-98*, Svenska förlag, Stockholm.

Mcracken, G. (1989) Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of consumer research*, sid. 310-321

Magne Holme, I. & Krohn Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a upplagan, Studentlitteratur: Lund.

Meenaghan, T. (2001) Understanding sponsorship effects i: *Psychology and marketing,* No. 16, sid. 95-122

Melin, F. i Holger, I., Holmberg, I. (2002) *Identitet – om varumärken, tecken och symboler*, Raster Förlag: Emmaboda.

Myers, C.(2003) Managing brand equity: a look at the impact of attributes i*: Journal of Product& Brand Management*, Vol. 12, No. 1

Na, W.B, Marshall, R,. Keller, K.L (1999) Measuring brand power – Validating a model for optimizing brand equity. *The Journal of product and brand management*, Vol. 8, No. 3

Nardone J, See E. (2007) Measure Sponsorship to drive sales. *Advertising age*, Vol: 78, No: 10, sid. 20-21

Nicholas, A, (2009) Defining brand values through sponsorship, *International journal of retailing and distribution management*, Vol: 37, No: 4, sid. 346-357

Olkkonen, R. (1999). *Forging Links Between Marketing and Sponsorship*. Turku school of economics and business administration: Turku.

Planellas, M & Urriolagoitia, L. (2007) Sponsorship relationship as strategic alliances: A life-cycle approach, *Business Horizon*, Vol. 50, No. 2, sid. 157.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2000) *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited: Karlow.

Smith, P. R & Taylor, J (2004*) Marketing communications - An integrated approach*. 4th edition. Kogan Page Ltd

Intervju

Bäcklund, Karin, Director, Global Sponsorship & Brand Partnership, Volvo Car Corp., 2009-05-20.

Österberg, Sven, General Manager, Volvo Event Management, Volvo Group, 2009-04-07, kl. 14.00

Internetkällor

Expressen GT
http://www.gt.se/nyheter/1.1322250/volvo-pumpar-in-miljoner-i-volvo-ocean-race, 2009-05-05, kl: 16.00

Google
www.google.se, 2009-05-14. kl: 11.25

IEG
http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/Sponsorship-Spending-To-Rise-2.2-Percent-in-2009.aspx

TV.nu
www.tv.nu, 2009-05-14. kl: 11.34

Volvo Cars
http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=195 2009-04-27, kl: 11.48

http://www.volvocars.com/se/tools/NewsEvents/News/Pages/default.aspx?item=197 2009-04-27, kl: 11.29

Volvo Ocean Race
http://www.volvooceanrace.org, 2009-04-22, kl: 13.57
http://www.volvooceanrace.org/about-the-race/overview, 2009-04-27, kl: 13.53
http://www.volvooceanrace.org/schedule, 2009-04-27, kl: 14.11

Bilagor

Bilagor innefattar frågor som användes vid intervjuerna.

Bilaga 1 – Intervjufrågor till Sven Österberg

Bilaga 2 – Intervjufrågor till Karin Bäcklund

Bilaga 1 – Intervjufrågor till Sven Österberg,

General Manager, Volvo Event Management, tisdag 2009-04-07

1. Vad innebär din position och hur länge har du arbetat inom Volvo Event?

2. Hur arbetar ni på Volvo Event Management med Volvo Ocean Race?

3. Vilket är Volvos huvudmål med Volvo Ocean Race?

4. Vem beslutade om starta/förvärva Volvo Ocean Race?

5. Vilka faktorer ligger bakom valet av hamnarna i evenemanget?

6. Ligger det några faktorer bakom hur deltagande team väljs ut?

7. Hur är kommunikationen mellan de olika deltagande företagen?

8. Kan företagen nyttja eventet genom Er?

9. Hur arbetar Volvo med byggandet av varumärke genom Volvo Ocean Race?

10. Vad vill Volvo förmedla med Volvo Ocean Race?

11. Kan det äventyra bilden av Volvo som ett tryggt och säkert varumärke?

12. Är det viktigt att i samband med evenemanget kunna presentera nya produkter?

13. Vikten av Volvo Ocean Race i Volvo Groups marknadsföring i jämförelse med annan marknadsföring?

14. Finns det några alternativ till Volvo Ocean Race om evenemanget skulle upphöra?

15. Hur utvärderas Volvo ocean race ur Volvos synvinkel?

16. Ni mäter inga försäljningsiffor?

17. Hur fungerar det att mäta ett köpbeteende av Volvo Ocean Race? Ni säljer ju trots allt sällanköpsvaror.

18. Hur stor är den ekonomiska satsningen av Volvo jämfört med de deltagande företagen?.

19. Använder sponsorerna av likande evenemang i hamnarna?

20. Varför köpte Volvo tävlingen?

21. Har ni lyckats förändra imagen?

22. Var i världen slår Volvo Ocean Race mest och varför?

23. Vilken inriktning inom Volvo gynnas mest av evenemanget?

21. Övrigt du vill tillägga?

Kompletterande frågor via e-post:

1. Vad fanns för kunskap om Whitbread around the world innan ni förvärvade det?

2. Hur säljer Volvo Group sina Varor? Återförsäljare eller direkt?

Bilaga 2 – Intervjufrågor till Karin Bäcklund,

Director, Global Sponsorship & Brand Partnership, Volvo Car Corporation, Onsdag 2009-05-20

1. Vilken är din position inom Volvo Cars?
2. Hur använder sig Volvo cars av Volvo Ocean Race?
3. Vilket är Volvo Cars huvudmål med Volvo Ocean Race?
4. Vilka kunder är det som bjuds in till hamnarna? Bjuds återförsäljare för respektive land in?
5. Ses återförsäljarna som en del av Volvo Cars organisation, och hur integreras dem i organisationen?
6. Hur säljs Volvo Ocean race in internt?
7. Hur bygger Volvo Cars upp sin marknadskommunikation kring Volvo Ocean Race.?
8. Hur används Volvo Ocean Race ur ett varumärkes perspektiv?
9. I ett pressmeddelande säger ni att de som känner till Volvo ocean Race i högre grad än andra överväger att välja en Volvo som sin nästa bil. Hur följer ni upp/ mäter detta?
10. Finns det några andra sätt som ni mäter effekterna av er sponsring?