

# FRÅN SPONSORSKAP TILL PARTNERSKAP

– NYCKELN TILL EN ATTRAKTIV  
SPONSORVERKSAMHET

Examensarbete – Kandidat  
Företagsekonomi, Event Management

Sandra Andersson Stridh  
Johannes Karlsson

2016: VT2016KF26



HÖGSKOLAN I BORÅS

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till alla klubbar och företag som har ställt upp under vår uppsats.  
Tack för att ni har lagt ner tid och energi på det här.

Stort tack till vår handledare Ulf Sternhufvud som har funnits med under hela processen.

Tack till familj, vänner och släkt som har stöttat oss under arbetets gång.

Till sist vill vi även tacka varandra för ett gott samarbete i vått och torrt.  
Vi har tillsammans prövat grundprinciperna för en långvarig, gynnsam partnerrelation.  
Vi förväntar oss snart effekt.

---

Therese Anderson Stridh

---

Johannes Karlsson

**Svensk titel:** Från sponsorskap till partnerskap

**Engelsk titel:** From sponsorship to partnership

**Utgivningsår:** 2016

**Författare:** Sandra (Therese) Andersson Stridh, Johannes Karlsson

**Handledare:** Ulf Sternhufvud

## **Abstract**

(på engelska)

Whilst sport sponsorship investments has increased rapidly in Sweden over the past years, it has also reached a point of where the right holders have difficulties to meet the sponsors demand for more articulated outcomes. More and more companies view the sponsorship as more than a mere communication platform of mixed communication activities such as PR, direct on-sales and exposure. Sponsors now start to see the true potential of sponsorship, whereas the relationship could bring more to the company than the sponsorship offer; money in exchange for commercial access.

In order to meet this demand the property organizations (in this paper, mostly referred to as the football clubs) have to look for reconstruction of their operations. A turn from the expression “sponsor”, to “partner” can be seen throughout the Swedish football world, though has little actual operational change been set to practice. This paper seeks to examine the new demands set from sponsors as well as identify the true nature of the partnership structure. We believe that with a deeper understanding of sponsor demands the property organizations can create a conceptualized and attractive profile, as well as add structural change into the operations, which could be beneficial for both parties.

With help from literature we define sponsorship, which will be viewed as the fundamentals of partnership. Relevant B2B-relationship theories, such as commitment, trust and communication will be applied as cornerstones to a successful partner relationship. The empirical studies, showing that there is a demand for more communicative CSR-activities in the clubs, will be combined with earlier research on the subject of CRSS, cause-related sport sponsorship to highlight the importance of profiling.

## **Keywords:**

Sponsorship, Partnership, Activation, Leverage, CSR, CRSS, Motives, Relation, Trust, Engagement

## Sammanfattning

(på svenska)

Uppsatsen, *Från sponsorskap till Partnerskap*, grundar sig i relationen mellan rättshavare och sponsor. Den berör de motiv och faktorer som kan göra ett sponsorskap mer attraktivt, både ur rättshavare och sponsors perspektiv, samt hur man kan öka effekten av relationen.

Idrottsrelaterade sponsorinvesteringar har ökat markant i Sverige under senare år. Samtidigt har sponsorskapet blivit allt mer komplext och kommit till en punkt där rättshavare har svårt att möta sponsorns behov. Allt fler företag ställer högre krav på avkastning och efterfrågar också andra värden i sponsorskapet. Transaktionen, pengar mot exponering, som tidigare definierat sponsring har förändrats och är nu inne i ett paradigmskifte. Företag har identifierat andra värden, motiv och potential i sponsorskapet vilket har medfört ett allt mer relationsbaserat fokus där engagemang, förtroende och kommunikation blivit centrala delar för att skapa en starkare attraktionskraft. Denna förändring har också medfört att rättshavarens medvetenhet och förståelse kring företagens sponsormotiv samt effektkrav ställts på prov. Organisatoriska och verktygsmässiga förändringar hos rättshavare krävs för att kunna stärka attraktionskraften gentemot andra rättshavare, idrotter och marknadskanaler, detta genom en övergång från renodlat sponsorskap till en partnerverksamhet.

Denna uppsats syftar därför till att undersöka vilka behov företag har av sponsring samt identifiera en struktur för partnerskapet. Uppsatsen syftar även till att skapa en djupare förståelse för företags behov samt vikten av att rättshavare paketerar och profilerar sin verksamhet på ett gynnsamt sätt. Utifrån litteraturen och empirin har vi definierat sponsorskapets fundament vilket också kan appliceras som grunden i ett partnerskap. Uppsatsen tar upp de grundläggande motiv för sponsring samt de parametrar och värden som särskiljer begreppen sponsorskap och partnerskap. En annan central del som har identifierats i denna uppsats, och som stöds både i litteraturen och empirin, är vikten av ett ökat samhällsengagemang. CSR-arbetet (*corporate social responsibility*) har blivit ett starkt växande verksamhetsområde hos de Allsvenska fotbollsklubbarna och är i många fall direkt avgörande för verksamhetens sponsorintäkter.

### Nyckelord:

Sponsorskap, Partnerskap, Aktivering, Leverage, CSR, CRSS, Motiv, Relation, Förtroende, Engagemang

# Innehållsförteckning

1.1	Bakgrund.....	- 2 -
1.2	Problematisering .....	- 3 -
1.3	Syfte .....	- 3 -
1.4	Frågeställning.....	- 4 -
1.5	Avgränsning.....	- 4 -
2.1	Angreppssätt .....	- 4 -
2.2	Epistemologisk ställningstagande .....	- 5 -
2.3	Undersökningsmetod .....	- 5 -
2.4	Datainsamling .....	- 5 -
2.5	Datainsamlingsmetod: Intervju .....	- 5 -
2.6	Metodreflektion.....	- 6 -
2.6.1	Validitet och reliabilitet .....	- 6 -
2.6.2	Forskningsetik .....	- 6 -
3.1	Sponsorskap per definition.....	- 7 -
3.1.1	Sponsring som fenomen .....	- 7 -
3.1.2	Grundläggande synsätt på sponsring .....	- 8 -
3.1.3	Grundläggande motiv till sponsring .....	- 9 -
3.2	Effektivisering av sponsorskapet .....	- 12 -
3.2.1	Relationens roll i sponsorverksamheten .....	- 12 -
3.2.2	Aktivering av sponsorskapet.....	- 13 -
3.2.3	CSR i sponsorskapet .....	- 14 -
3.2.4	CSR som ställningstagande .....	- 15 -
4.1	Resultatredovisning Klubbbar.....	- 16 -
4.1.1	Sponsring - “Klubb 1” .....	- 16 -
4.1.2	Motiv till sponsring .....	- 16 -
4.1.3	Faktorer för framgång.....	- 17 -
4.1.4	Sponsring – “Klubb 2” .....	- 17 -
4.1.5	Motiv till sponsring .....	- 18 -
4.1.6	Faktorer för framgång.....	- 18 -
4.1.7	Sponsring - “Klubb 3” .....	- 18 -
4.1.8	Motiv till sponsring .....	- 19 -
4.1.9	Faktorer för framgång.....	- 19 -
4.2	Sammanfattning av intervjuer med klubbarnas marknadsavdelningar .....	- 20 -
4.3	Resultatredovisning Företag .....	- 20 -
4.3.1	Intervju- “Företag 1” .....	- 20 -
4.3.2	Motiv till sponsring .....	- 20 -
4.3.3	Faktorer för framgång.....	- 21 -
4.3.4	Intervju- “Företag 2” .....	- 22 -
4.3.5	Motiv till sponsring .....	- 22 -
4.3.6	Faktorer för framgång.....	- 22 -
5.1	De nya sponsorbehoven .....	- 23 -
5.2	Förändringsbehov i verksamheten .....	- 24 -
5.3	Definition och utformning av partnerverksamhet .....	- 25 -
5.3.1	CSR-kommunikation .....	- 28 -
Figur 1	.....	- 8 -
Figur 2	.....	- 11 -
Figur 3	.....	- 12 -
Figur 4	.....	- 15 -
Figur 5	.....	- 26 -
Figur 6	.....	- 27 -

Figur 7 .....	- 28 -
Figur 8 .....	- 29 -

# 1 Inledning

---

I detta kapitel introduceras sponsring som begrepp och fenomen. Studien aktualiseras och sätts i sammanhang, följt av sponsorskapets bakgrund som lägger tonvikt på förändringen i tid. Problemformuleringen beskriver de allt högre ställda kraven från sponsorer och vikten av ett tydliggörande av fenomenet sponsring. I den avslutande delen av kapitlet tas syfte och frågeställning upp, vilka kommer ligga som grund för den fortsatta studien.

---

Vägen till europafotbollens finrum är inte bara svår rent sportsligt, det finns också ekonomiska aspekter som gör att klubbarna i Allsvenskan inte når den europeiska drömmen om guld och gröna planer. Sambandet mellan sportsliga och ekonomiska framgångar blir allt tydligare (Vogel 2015) och allt fler föreningar väljer att bolagiseras för att maximera den ekonomiska effekten. Den starkt växande ekonomiska situationen i Europa gör att många svenska fotbollsklubbar har svårt att konkurrera bland resterande klubbar i världsfotbollen. Ett allt större ekonomiskt gap gör att allsvenska klubbar halkar efter i den europeiska rankingen och även nationellt så har ett fotbollsmässigt klassamhälle börjat ta fart där klubbarnas finansiella situation ter sig vara mycket varierande (Wagner 2016), Sportsliga framgångar, *Clean court*; exponeringsrättigheter på arenan, samt sponsring är tre avgörande faktorer för en förenings inkomst (Malmström 2014). Trots ökade sponsorintäkter, under de senaste åren, så har de allsvenska klubbarna en lång bit kvar att vandra innan man kan mäta sig med de Europeiska storklubbarna (Larsson 2014).

Sponsorintäkterna i Sverige har under 2000-talet ökat markant och 2013 ökade de nationella sponsorintäkterna med 6,5 %, mycket på bekostnad av traditionell marknadsföring (Ejderhov 2014). Året därpå konstaterades att sponsorintäkterna i Sverige ökade med ytterligare 2,4 % upp till totalt 6,7 miljarder kronor, vilket motsvarade 10% av den totala reklamkostnaden under året (Birgetz 2015). Högre intäkter genom sponsring har i sin tur också medfört att sponsorskapet blivit allt mer komplext. Högre ställda krav från sponsorer, alternativa exponeringsmöjligheter samt hög konkurrens medför att rättshavarens roll behöver bli mer professionell för att bli en bidragande aktör i utvecklingen.

Det finns en tydlig tendens bland de allsvenska klubbarna med ökade intäkter från sponsorer även under 2016. Trots att en del av föreningarna i övrigt har präglats av ekonomiskt negativa resultat under senare år så ser de nu ut att följa trenden och öka sina intäkter från sponsring (Balkander 2016). Och i samband med de stadigt ökande intäkterna har många forskare på området identifierat ett tydligt paradigmskifte inom sponsringen, där stödmentaliteten har fått ge plats för ett tydligare fokus på effekt (Grönkvist 2000).

En annan del som har vuxit fram på senare tid, hos de allsvenska klubbarna, är det ökade sociala samhällsansvaret, CSR (*Corporate Social Responsibility*). Detta arbete har blivit en allt mer central del i föreningars verksamhet som en följd av externa påtryckningar, från både sponsorer och supportrar. Klubbarna har också själva insett att de och dess spelare har ett stort inflytande på människor i samhället och kan därför göra en stor insats däri (Garå 2008). CSR-arbetet har också blivit ett allt starkare argument för företag att kunna motivera sponsorinvesteringar både internt och externt, samtidigt som de själva vill vara med och bidra

till bland annat en förbättrad integration, minskat utanförskap och förbättrad möjlighet till jobb för unga. Att associera sig med starka varumärken, som de allsvenska fotbollsklubbarna, har därför blivit en nyckel i detta arbete (Andrén 2014).

## 1.1 Bakgrund

Sponsring som marknadsföringsmetod, tätt sammanbunden med relations- och associationsmarknadsföring, kan i Sverige spåras tillbaka till tidigt 1940-tal. Innan detta föreföll det, som idag kan kallas sponsring, helt och hållet som ett typ av mecenatskap, utan krav på motprestation. Den legitimerade svenska idrottsponsringen kunde dock först tillkännages efter en utredning ledd av Riksidrottsförbundet 1978, efter tvistande om kommersialisering och ideologiska förbehåll (Grönkvist 2000). Idag är den generella definitionen av sponsring; *“person el. företag som ger ekonomiskt stöd i utbyte mot reklaminsatser.”*

Fyrberg och Söderman identifierar tre huvudsakliga motiv som ligger bakom idrottslig sponsring. Författarna uttrycker dem som (1) ROI, (return on investment, dvs. avkastning på kapital), (2) tradition och relationer “sponsring för att vårda relationer” och (3) Image, “sponsring som ett sätt att förbättra anseendet och varumärket”. Även Grönkvist (2000), Cornwell (2014), Jiffer och Roos (1999) har identifierat liknande motiv till sponsring. Vad Fyrberg och Söderman även understryker är vikten av de dolda motiven som gör sponsringen än mer mångfacetterad och dynamisk.

Allt fler beslutsfattare ser dock värde i sponsorrättigheter som kan leda till exponeringstillfällen, associationer och som dessutom kommer till ett lägre pris än köpt mediaplats i traditionella marknadsföringskanaler. I takt med högre insatser ställs även högre krav på ROI, return on investment, och ROO, return on objectives (Masterman, 2007, Williams 2014). Det faller därmed i stor del i *rättshavarens*, den sponsrade föreningens, uppgift att försäkra sina sponsorer om att investeringen ger utdelning. Denna uppgift har dock tätt sig mycket svår, då effekterna av sponsring ofta är immateriella och svåra att attribuera (Farrelly, Quester & Burton 2006, se McDonald och Karg 2013) och rättshavarens förståelse för behov, krav och motiv ofta är otillräcklig (Stotlar 1999). I dessa fall bemöts sponsorerna ofta med en standardiserad och ensidig verksamhet.

Stjernlöf (2010) uttrycker behovet av ett förtydliggörande av förändringen som skett i sponsringsvärlden under senare tid. Allt fler föreningar väljer att frånga benämningen sponsring och väljer istället att kalla sin verksamhet för en så kallad partnerverksamhet. Vad som skiljer de båda menar Stjernlöf främst vara sponsorns roll i verksamheten; att ta steget från passiv till aktiv sponsor.

Meenaghan och Maignan (se Olson 2013, s. 2) har länge hävdats att sponsorrelationen kan delas upp i tre olika faser, där progression från nivå ett oftast och förhoppningsvis sker med tiden. Den första nivån beskrivs som en relation av mer eller mindre filantropisk natur, där få eller inga krav ställs på motprestation. Den andra nivån kan kännetecknas av mer utstakade mål och intressen i relationen. I den tredje, och oftast senast penetrerade nivån, agerar rättshavaren som “*impresario*” och visar på stor involvering och styrning av sponsoraktiviteter. Ju högre sponsorrelationen avancerar ju högre krav ställs på mätbarhet och sofistisering (Meenaghan och Maignan 1998, se Olson 2013, s. 2). Och detta är ett fenomen



som åberopats generellt i sponsringsvärlden (Chadwick 2002, Cornwell 2008 Masterman 2007).

## 1.2 Problematisering

Sponsorskapet har under dess historia bytt skepnad och form allt eftersom branschen och dess förutsättningar förändrats, från det ursprungliga mecenatskapet till dagens situation med högre krav på avkastning och mer strikta sponsringsstrategier (Grönkvist 2000). Flera vetenskapliga teorier och modeller om sponsorskapet styrker också detta. Samtidigt som den totala sponsringen i Sverige följer den globala trenden med en stadig ökning (Demirel & Erdogmus 2014) så tenderar ändå fenomenet att gå in i ett paradigmskifte där nya förutsättningar, möjligheter och utmaningar gör att sponsorrelationen blir allt mer komplex.

Många studier har undersökt motiv till sponsring utifrån sponsorns perspektiv. Exempel på detta rör exponering, corporate branding eller försäljning (Meenaghan & Flood 1983) men få studier rör sponsorrelationens faktiska natur, roll och utveckling med tid. Det saknas idag ett tydligt redskap för identifiering av framgångsfaktorer i sponsorprocessen, vilket kan ligga till grund för utveckling och effektivisering av verksamheten. Det finns ett gap, både i litteraturen och i praktiken, mellan rättshavares och sponsorerers ansvar, förväntningar och krav på motprestation. Trots att sponsorintäkterna ökat markant under senare år så står fotbollen inför ett vägskafl, där kärnverksamheten inte längre är ett nog starkt argument för sponsorinvesteringar.

Externa faktorer, såsom våld och pyroteknik har präglat fotbollen, vilket i sin tur banat väg för annan idrottslig och kulturell sponsring. Fotbollsöreningarna behöver därmed omorganisera sina verksamheter och skapa en starkare konkurrenskraft i sponsorvärlden, för att inte riskera att förlora sina sponsorer till andra typer av sponsorsegment.

## 1.3 Syfte

Det återfinns på flertalet ställen i litteraturen en uppfattning om ett, kring sponsorskapet, tydligt och stundande paradigmskifte, där en sponsorverksamhet allt oftare får övergå till ett så kallat *partnerskap*. Nya och högre ställda krav på verksamheten ligger till grund för förändringen och syftet med denna uppsats blir därför att identifiera de nya sponsorbehoven samt hur klubbarna kan implementera förändringen, för att skapa en attraktiv och konkurrenskraftig verksamhet.

## 1.4 Frågeställning

- Hur kan man med hjälp av relationsteorier, aktivering och grundläggande sponsorskapsteorier, definiera partnerskap?
- Hur kan man, med hjälp av ovanstående teorier, samt CSR-kommunikation, skapa en attraktiv och effektiv partnernverksamhet?

## 1.5 Avgränsning

Denna studie är avgränsad till att undersöka sponsorverksamheten i allsvenska fotbollsklubbar i Västsverige 2016. Studien är även avgränsad till att undersöka CSR-arbete ur perspektivet; socialt samhällsansvar.

## 2 Metod

---

I detta kapitel beskrivs genomförandet av studien, epistemologiskt ställningstagande, teoretiskt angreppssätt, samt tillvägagångssätt för studien. Undersökningsmetod liksom datainsamlingsteknik beskrivs genomgående, följt av metodreflektion, som tar upp tillförlitlighet och generaliserbarhet av studien.

---

### 2.1 Angreppssätt

Vid val av metodansats brukar det vanligen talas om två huvudsakliga angreppssätt- det deduktiva och det induktiva. Det senare kan kännetecknas av en process där empiriska studier ofta mynnar ut i teorier kring det behandlade ämnet. Det deduktiva angreppssättet utvecklar först hypoteser som med hjälp av teorin sedan testas empiriskt, för att på så sätt kunna bekräfta eller förkasta den tidigare ställda hypotesen. Den tredje ansatsen, som kan liknas vid en blandning av de två redan nämnda, är den abduktiva. En abduktiv ansats utgörs, i likhet med den induktiva, av empiriska fakta men utesluter således inte teoretiska antaganden att växa fram under processen. Abduktion, till skillnad från det deduktiva och induktiva angreppssättet, inbegriper även en betydande del av försök till förståelse. Det är det abduktiva angreppssättet denna uppsats har utgått från. Det abduktiva angreppssättet har genom bearbetningsprocessen av information och data tillåtit flexibilitet rörande teoriskapande och hypotesutveckling.

## 2.2 Epistemonologisk ställningstagande

Denna uppsats har en fenomenologisk utgångspunkt, en antipositivistisk ståndpunkt, där meningsskapandet ligger till grund för förståelse. Denna typ av interpretativistiska epistemonologi går hand i hand med den postmodernistiska syn på kunskap som tidvis kan prägla kunskapstolkningen hos uppsatsförfattarna. Denna typ av epistemonologi kan till stor del bidra till den kritiska granskningen av teori, då förhållningssättet genomsyras av relativitet i kunskapstolkningen. Den fenomenologiska utgångspunkten hjälper dock till att finna och kunna rättfärdiga såväl en process som ett resultat.

## 2.3 Undersökningsmetod

Då denna uppsats bygger på flerfallsstudier förlagda hos de tre allsvenska fotbollsklubbarna i väst; IFK Göteborg, BK Häcken och IF Elfsborg samt hos några av de företag som valt att sponsra, har vi använt oss av en kvalitativ metod. Den kvalitativa forskningsmetoden kan betraktas som en strategi som lägger tonvikt vid emotionella värden och ord snarare än kvantifierbar data och då studien av de ovannämnda klubbarna lägger främsta fokus på motiv passar den kvalitativa undersökningsmetoden bra. Denzin och Lincoln (1994), beskriver den kvalitativa metoden, där; "forskaren som använder sig av den kvalitativa metoden studerar objektet i dess naturliga miljö och syftar till att göra fenomen begripliga genom att tolka dem utifrån den mening som människor ger dem". Beskrivningen Denzin och Lincoln (1994) ger den kvalitativa metoden speglar väl det angreppssättet denna uppsats tillgripit sig.

## 2.4 Datainsamling

Uppsatsen består såväl av primär- som sekundärdata. Sekundärdatan är i första hand hämtad från vetenskapliga artiklar, litteratur kring ämnet marketing och management samt tidskrifter. Tillvägagångssättet i insamling av primärdata har utgått ifrån semi- och ostrukturerade intervjuer. Urvalet i våra företagsintervjuer har grundats utifrån klubbarnas olika sponsorsegment med varierande grad av delaktighet, storlek, samt ekonomisk transaktion i sponsoravtalet för att möjliggöra en bred och noggrann förståelse för sponsorns motiv, krav och förväntningar på sponsorverksamheten. Sekundärdatan behandlar generella sponsormotiv, synsätt och tillvägagångssätt och samlades in från tidigare gjorda studier, oberoende av förgreningstyp; exempelvis sportslig eller kulturell, affärsrelaterad eller sponsorrelaterad.

## 2.5 Datainsamlingsmetod: Intervju

I vår insamling av empiri använde vi oss av ostrukturerade samt semi-strukturerade intervjuer med partners/sponsorer till IFK Göteborg, BK Häcken och IF Elfsborg samt med personal som har företagsförsäljning som huvudsaklig arbetsuppgift i respektive förening. Intervjuerna genomfördes på plats hos respektive informant och omfattningen för varje intervju var 1-1,5 timme. Genom vår inhämtning av kvalitativ primärdata ville vi identifiera de behov som sponsorer har till sponsring av elitfotbollsklubbar i Västsverige, hur de uppfattar sponsringsverksamheten i stort, samt deras synsätt på sponsring, förväntade resultat och förbättringsområden. Även föreningarna fick möjligheten att förklara deras synsätt på

sponsring, hur de arbetar med utveckling och bearbetar relationer. Vi ville även genom våra intervjuer identifiera områden som kunde bidra till en paketering av och effektökning i relationen. Intervjuerna, av ostrukturerad karaktär, lät informanten öppet och oavbrutet förklara ett fenomen utifrån dess egen uppfattning och perspektiv vilket hjälpte oss att förstå den subjektiva bilden av sponsorskapet. På detta vis lyckades vi därmed få en uppfattning om syn och förhållningssätt på sponsring som fenomen, verksamhetsstyrning och mål.

## **2.6 Metodreflektion**

Det angreppssätt och den metod vi valde var också den vi ansåg bäst lämpad för att besvara vår frågeställning. För att skapa djupare förståelse kring sponsorns och rättshavarens uppfattning om verksamheten i stort; motiv, synsätt, utveckling och styrning ansåg vi att en kvalitativ studie vore bäst lämpad och där semi- och ostrukturerade intervjuer var det tillvägagångssätt som skulle ge oss bäst resultat. Vi anser däremot att det finns kvantitativa metoder såsom exempelvis enkäter, som hade kunnat vara alternativ data vid en större generaliserbar studie för att få en mer övergripande bild av synsätt på fenomenet, sponsringsmotiv, et cetera. I brist på tid och resurser blev en sådan typ av kompletterande, kvantitativ studie borträknad.

### **2.6.1 Validitet och reliabilitet**

Validiteten för uppsatsen kan grunda sig i de informanter som bidragit till de empiriska materialet; den förhållande subjektiva bild av organisationen, företaget eller avdelningen de befunnit sig i. Informanterna blev utvalda med anledning av position och inblick i föreningen eller företaget. I föreningarna har informanterna suttit i försäljnings- eller sponsoravdelning medan informanterna ifrån de intervjuade sponsorerna har haft VD-positioner i företaget. Det finns, för studien en viss grad av förförståelse, dels för ämnet och dels för de valda klubbarna, som kan ha avgörande betydelse för resultatet. Båda uppsatsförfattarna är insatta i den allsvenska fotbollsvärlden och besöker frekvent fotbollsarrangemang som kan ha koppling till studien. Detta anser vi dock kan ha gett en tydligare förståelse för, och ödmjukhet inför studiens reliabilitet.

Reliabiliteten av studien kan grunda sig i bearbetning, efterkonstruktion och tolkning av det insamlade intervjumaterialet. Intervjumaterialet samlades in skriftligt under de stundande intervjuerna och bearbetades sedan efter; med kategorisering av samtalsämne för att skapa en sammanhängande och förståelig text även en tid efter intervjun hade hållits. Informanterna har även fått möjligheten att, både under och efter intervjun, göra en validering av materialet för att undvika missuppfattningar och feltolkningar.

### **2.6.2 Forskningsetik**

I början av varje intervju redogjorde vi för informanten hur vi skulle dokumentera samtalet och att uppsatsen är en offentlig handling, vilket innebär att den kan läsas av tredje part. Därför fick informanten, under intervjun, möjlighet att undvika konfidentiella ämnen eller informera författarna att särskilda moment av intervjun inte fick vara med i den slutliga uppsatsen. Informanterna informerades även om möjlighet till anonymitet vilket i vissa fall

önskades. Detta gjorde att vi, i empirin, valde att varken namnge informanten, klubben eller företaget utan istället döpte informanten till klubb 1, 2, 3 eller företag 1, respektive 2. Vi ansåg heller inte att det fanns någon direkt relevans, för vårt resultat, att namnge informanten och valde därför ett tillvägagångssätt som anonymiserade informanten.

### 3 Teoretisk referensram

---

*“An investment, of cash or in kind, in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity” (Meenaghan, 1991)*

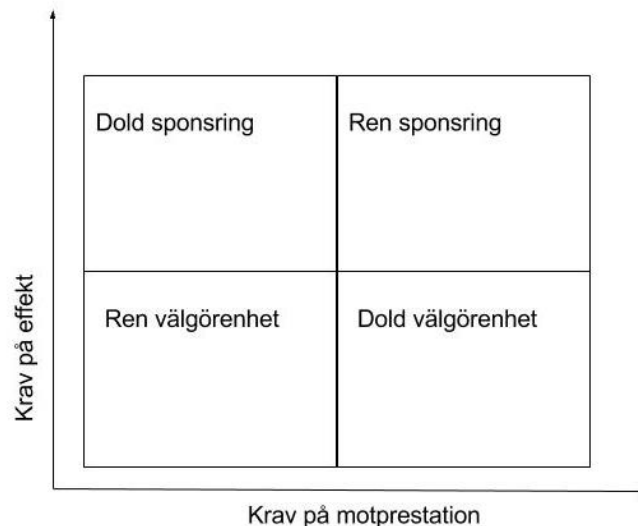
I definitionen av sponsorskap är många författare mer eller mindre överrens om att det rör sig om en transaktion, kontant och/eller i natura, mellan två enheter; rättshavare och sponsor. (Meenaghan 2001, Fyrberg & Söderman 2009). Ofta i utbyte av associationsvärde från rättshavare och/eller marknadsföringsmöjligheter, såsom exponering, public relations, nätverk, goodwill, et cetera. (Daellenbach, Davis, Ashill 2006). För att få en tydligare inblick och förståelse för formationerna av de så kallade sponsorrelationerna; sponsorn och rättshavare emellan, är det dock viktigt att förstå de olika synsätten de båda parterna kan ha, liksom motiv bakom sponsring. I följande kapitel förklaras därmed generellt de mest accepterade synsätten och motiven till sponsring, vilka i många fall kan te sig snarlika. Många studier och avhandlingar har skrivit om just sponsringsmotiv, dock finns litet skrivet om relationen mellan de båda parterna. För att kunna identifiera framgångsfaktorer i en sponsorverksamhet är dock denna förståelse av högsta vikt. Andra delen av kapitel 3 kommer därför ta upp begreppen commitment, trust och communication och deras inverkan på affärsrelationen. Som en konkretisering av de senare nämnda begreppen kommer även fenomenet leveraging samt activations av sponsorskapet att tas upp.

---

#### 3.1 Sponsorskap per definition

##### 3.1.1 Sponsring som fenomen

Cornwell (2008), Fyrberg och Söderman (2009), liksom Masterman (2007) och Grönkvist (2000), et alt har identifierat en tydlig förändring av definitionen av sponsring där stödmentaliteten markant har avtagit och gett plats åt ett tydligare fokus på avkastning. Trots detta lever bilden av sambandet mellan sponsorskap som välgörenhet kvar. För att förtydliga skiftet, från det så kallade välgörenhetsperspektivet till perspektivet där avkastning står i fokus har Jiffer och Roos (1999) utformat en modell som uttrycker synsätten där motprestation och effektkrav utgör skillnaderna i de olika typerna av sponsorskapsrelationer. Motprestation i modellens sammanhang kan definieras som bland annat exponering, försäljning eller exklusivitet, en förväntan på prestation från rättshavaren, medan effekt kan liknas vid exempelvis sportslig framgång, eller externa faktorer såsom massmedial uppmärksamhet. Ren välgörenhet kännetecknas av en kravlös relation, där ingen förväntan ställs på varken motprestation eller effekt. Den rena välgörenhetens motsats är ren sponsring som ställer krav på både motprestation och effekt. De dolda typerna, där dold sponsring kännetecknas av krav på effekt, utan förväntan på motprestation ställer sig i kontrast till den dolda välgörenheten, som förväntar motprestation men ingen effekt.



**Figur 1**

Jiffer, M, Roos, M. (1999). *Sponsorship- a way of communicating*, Ekerlids förlag AB, sid 26.

### 3.1.2 Grundläggande synsätt på sponsring

Kompletterande teorier kring synsätt och karaktärsdrag i sponsorrelationen har Cornwell (2014) uttryckt som; *strävan efter finansiella medel* från rättshavarens sida samt *skapandet av varumärkesuppbyggande aktiviteter*, från sponsorns sida. Dock kan det, enligt Cornwell (2014) sägas mer om synsätt och beteende i en sponsorrelation.

För rättshavaren, finns, som redan nämnt, en finansiell strävan men också ett erbjudande till sponsorn. Rättshavaren har ofta ett associationsvärde, en publik och en målgrupp. Fyrberg och Söderman (2009) skriver till exempel om rättshavarens eget varumärke och dess inverkan på sponsringsprocessen. Det är detta varumärke som rättshavaren bör göra attraktivt för sponsorn att associera sig med.

Sponsorns perspektiv är, enligt Cornwell beroende av företaget storlek, geografiska belägenhet samt fokus. Lamont och Dowell (2008) har identifierat ett beteende hos småskaliga företag som bedriver sponsringsverksamhet. Ofta kan detta beteende karaktäriseras av ett filantropiskt synsätt på sponsring, där de gärna vill ge tillbaka till samhället de verkar i. Och i samma studie, i kontrast till detta, de stora företagen som anammar en så kallad "community sponsorship strategy" där de sponsrar lokala klubbar eller event för att kunna uppfattas som autentiska och godhjärtade. Ett annat typiskt exempel, enligt Cornwell är den där finansiella institut, som banker och försäkringsbolag, köper namnrättigheter till arenor med syfte att skapa en bild av finansiell stabilitet och storhet. (Clark, Cornwell, Pruitt, 2002).

### 3.1.3 Grundläggande motiv till sponsring

Grönkvists sponsringsmotiv står i likhet med många andras identifierade motiv, bland annat Cornwells (2014). Enligt Cornwell kan de generellt mest accepterade motiven uttryckas som; corporate/brand image enhancement, direct on-site sales, increasing awareness levels, reaching specific target markets, develop/build client relationships, gain media exposure, increasing employee morale, trade/hospitality objectives och product/service demonstration platform. Motiven kan kategoriseras eller grupperas men återkommer alltså. Även i Jiffer och Roos' (1991) *A-Eric-modell* åberopas många av dessa motiv. *Se Figur 2*. Det finns, enligt Grönkvist (2000), 15 olika motiv till sponsring. Dessa innefattar;

#### 1. Association

Motivet syftar till att i relationen skapa positiva associationer av sponsorns varumärke, genom att sammankopplas med det positiva i rättshavarens varumärke och evenemanget som sådant. Enligt Jiffer och Roos (1991) det mest framstående motivet till sponsring, då det är genom association som sponsorns varumärke blir förknippat med rättshavaren, och ett icke-kommersiellt värde blir i detta skede belyst.

#### 2. Imageöverföring

En så kallad "rub-off"- effekt av båda parter varumärke, där associationer grundar för uppfattad image av sponsorns varumärke. Imageöverföring, som ett sätt att förbättra varumärket och anseendet är något även Fyrberg och Söderman (2009) skriver om.

#### 3. Försäljning

Ett av de största motiven, enligt Grönkvist är där sponsorn ingår avtal med rättshavaren för att öka försäljning, exempelvis genom evenemangsförsäljning, merchandise och dylikt. Cornwell tar upp motivet direct on-site sales, vilket kan tolkas som det samma.

#### 4. Exponering

Både Cornwell och Maignan (1998), liksom Grönkvist påstår att exponeringsmotivet är det mest framstående motivet till idrottsponsring som stort. Exponeringen kan ta form i såväl matchtryck, arenaexponering, hemsida och utskick, m.m. Motivet benämns även av Cornwell som media exposure och kan även kopplas an till increasing awareness level-motivet. Även Cornwell och Maignan (1998) menar på ju större föreningen är och ju större publik den når ut till, desto mer attraktionskraft får exponeringen som motiv. Därför är föreningens storlek av stor vikt för företagen när de gör sitt val av sponsringsobjekt.

#### 5. Publicitet

Ett inte allt för sällan förekommande motiv till sponsring menar Grönkvist är kopplat till publicitet, PR. När företag går in som sponsor för klubbar kan en viss massmedial uppmärksamhet uppstå, i form av tidningsartiklar, nyhetsinslag och dylikt.

#### 6. Restriktioner

I en del branscher där marknadsföring av exempelvis alkoholhaltiga drycker, tobak eller dylikt möter motstånd, söker sig ofta företagen till sponsorverksamhet för att nå ut till sin målgrupp.

#### 7. Nätverk

Ofta har elitidrottsklubbar en väl utvecklad nätverksplattform för sina sponsorer, vilka utgörs av diverse sponsorresor, nätverksträffar, frukostmöten och liknande. Nätverket är ett allt mer

framträdande motiv för företag att ingå sponsorskap. Nätverkskontakter kan ofta mynna ut i affärer, nya samarbetspartners och kontrakt.

#### 8. Relationer

Liksom nätverket läggs ett allt tydligare fokus på relationer i sponsormotiven. Här kan företagets relationer i den egna distributionskedjan vårdas och påbyggas. Genom att ingå sponsorskap kan sponsorn få tillgång till logebiljetter, vilka de exempelvis senare bjuder med klienter till. Relationsmotivet, som ett sätt att vårda relationer är något Fyrberg och Söderman (2009) även diskuterar.

#### 9. Nya marknader

För företag som vill etablera sig på nya marknader och nå ny publik, där klubbens egen målgrupp befinner sig ingår man ofta tillfälliga sponsorskap. Detta kan röra sig om internationella företag som vill komma in på svenska marknaden, eller dylikt.

#### 10. Exklusivitet

Motivet exklusivitet ger sponsorn ensamrätt i sin bransch att ingå sponsorskap med föreningen eller klubben. Detta kan gynna både företagets försäljning, image och exponering och ger i många fall företaget en konkurrensfördel.

#### 11. Lanseringar

I samband med nylanseringar av produkter eller liknande kan företag utnyttja föreningen eller klubbens målgrupp och publik för att nå ut med budskapet.

#### 12. Kampanjer

I samband med evenemang eller matcher kan företag välja att driva en produktkampanj och därmed nå ut till rättshavarens publik.

#### 13. Good citizen-perspektivet

Ett allt mer framträdande motiv till sponsring är good citizen-motivet där sponsorn ingår avtal med syfte att skapa ett bättre renommé. Ofta kan good citizen-perspektivet även ske av rent filantropiska anledningar. Företaget vill sätta exempel, uppfattas som en god samhällsmedborgare och "ge tillbaka" till sin stad. Good citizen-perspektivet omnämns inte av Cornwell som ett primärt motiv, men kan dock liknas vid employee morale, eller CSR.

#### 14. Socialt tryck

Det sociala trycket som grund för sponsringsverksamhet kan ofta mynna ut i en konstlad relation och framgången blir lidande. Fyrberg och Söderman (2009) skriver att upprätthållandet av legitimiteten är vital för att behålla sin plats på marknaden och att det inte sällan därmed även finns en tvingande sida med sponsringen. Det sociala trycket kan komma både externt och internt ifrån men handlar ofta om påtryckningar från allmänheten, där företaget förväntas agera som en god samhällsmedborgare. (Grönkvist, 2000)

#### 15. Personliga motiv

Det personliga motivet som Grönkvist nämner är även det tydligt sammankopplat med employee morale-perspektivet och verkar för att tillfredsställa personalens intressen eller främja företagskulturen. Det personliga motivet kan även kopplas an till ledningens egna hobbies eller fritidsintressen.



Sponsring	Associationer	Exponering	Relationer	Integrerad kommunikation
Motiv & Effekter	-Stärka, förändra image -Skapa preferenser -Skapa lojalitet	-Varumärkesexpon. -Produktintroducering -Visa produktens kvalitet -Synas i media	-Speciella mötesplatser- underhållning -Aktiviteter för anställda -Nätverk -Nå nya kunder i publiken	-Bära budskap för kampanjer -Image/PR-motiv -Ny icke-kommersiell kanal -Försäljning på eventet
Media	-Känslor -Värderingar	-TV -Tidningar -Eventet -Etc	-Eventet som mötesplats	-TV -Radio -Tryckt media -Internet, etc
Aktiviteter	-Positiv koppling - Aktiviteter	-Arenareklam -Dräktreklam -Öppnings-/avslutningscermoni -Prisutdelare -VIP-områden	-Inbjudningar -Deltagande -Kändismöten -Kick-off-tema -VIP-områden	-Reklam -Sales promotion -Sampling/sales -PR-aktiviteter -Material om försäljningsställe

**Figur 2**

*Jiffer, M, Roos, M. (1999). Sponsorship- a way of communicating, Ekerlids förlag AB*

I Jiffer och Roos' A-Eric-modell, se *Figur 2*, kategoriseras många av Grönkvists och Cornwells motiv, vilka blir benämnda element; associationer, exponering, relationer och integrerad kommunikation. Modellen ska verka som ett redskap i både planering och utvärdering av en sponsorrelation och största effekt bör nås, enligt författarna, om flera av elementen samverkar.

## 3.2 Effektivisering av sponsorskapet

### 3.2.1 Relationens roll i sponsorverksamheten

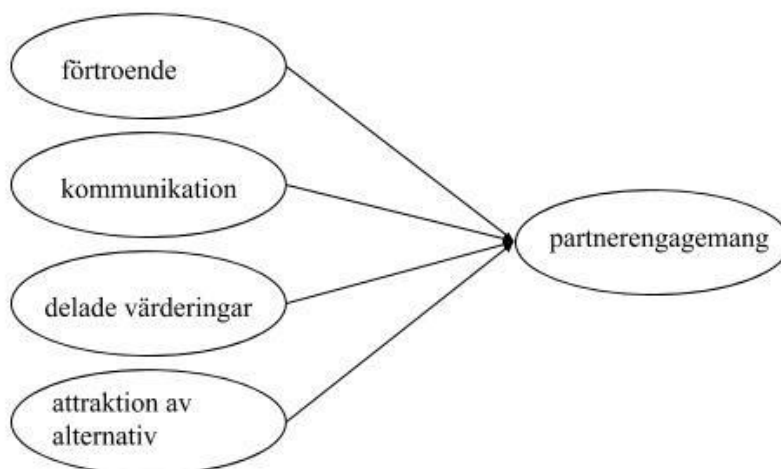
Nufer och Bühler (2010) menar att de mest lyckade sponsorverksamheterna bygger på produktiva relationer mellan rättshavare och sponsrande företag. Dock finns väldigt lite forskning och bevisning på vad lyckade B2B-relationer kan ha för inverkan på ökad effekt av sponsorskapet (Farelly 2003a).

Liksom många andra, har Chadwick (2002) identifierat det stundande paradigmskiftet inom sponsringen och skriver att allt fler rättshavare och sponsorer tilltar sig ett allt mer relationsbaserat förhållningssätt i sponsorskapet. Med uppbackning av Farelly gör Chadwick ett försök att applicera teorier rörande affärsinriktade relationer på sponsorskapet, och skriver även hur man bör implementera dessa för att öka effekten av sponsorverksamheten.

En av de starkast framstående grunderna för en lyckad B2B-relation menar Chadwick, liksom Farelly och Quester, (2003) och Cornwell och Maignan (1998) vara *commitment*, eller *engagemang*.

Engagemanget, det mest tydliga avgörandet för framgång i relationen, enligt Chadwick, Farelly och Quester grundar sig i de båda parternas förväntan på relationen och den materiella eller icke-materiella investeringen i relationen. Gournaris (2005) väljer att definiera engagemanget i en B2B-relation som "the desire for continuity manifested by the willingness to invest resources into a relationship". Viktigt att tydliggöra är att engagemang ofta, men inte alltid, tar form som ytterligare investeringar i sponsorskapet. (*Se leveraging 3.2.5.*)

Som stöd för engagemanget nämner Theron, Terblanche och Boshoff (2008), liksom många andra forskare och författare även *kommunikation, förtroende, delade värderingar* samt *attraktion av alternativ*.



**Figur 3**

Theron, E, Terblanche, N, Boshoff, C. (2008), "The antecedents of relationship commitment in the management of relationships in business-to-business (B2B) financial services", *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 9-10, pp. 997-1010.

Simpson and Mayo (1997) skriver i sin studie *Relationship Management: a Call for Fewer Influence Attempts* om vikten av effektiv kommunikation i affärsrelationer, att den i en inledande fas bör ligga till grund för det fortsatta samarbetet. Meenaghan (2002) har utformat ett verktyg för den inledande kommunikationen i en businessrelation. Verktyget lägger fokus på symmetri och *fit*, inpassning. Verktyget bör klargöra förväntningar, uppskattningar och redogöranden enligt följande;

*Organizational level of decision making*, där man i ett inledande stadie av relationen tydliggör symmetrin i de båda parternas beslutsfattande, sin geografiska marknad och spridning.

*Brand/Iconic level of decision making*, där parterna tydliggör för sina egna värderingar, sin uppfattade image och en uppskattning om hur en så kallad imageöverföring skulle se ut.

*Market fit level of decision making*, hur sponsorns samt rätthavarens generella målgrupp ser ut samt om hur de, om inte redan densamma, kan sammankopplas.

*Media Exposure level of decision making*, en uppskattning av spridning av sponsorskapet och varumärket; live-publik och TV-/radiosändning, et cetera för båda parter.

Goodman and Dion (2001) menar också att en effektiv kommunikation ofta ligger till grund för ett förstärkt engagemang i partnerskapet och bör fortskrida genom hela sponsorprocessen.

Ganesan och Hess (1997) påstår dock att inget begrepp har haft så stor inflytande på engagemanget som *trust*, eller förtroende. Förtroendet bygger ett så tydligt fundament för engagemanget att det kunnat liknas vid en förutsättning. Farelly och Quester (2003b) skriver att förtroendet avgörs på sponsorns eller rätthavarens egen marknad och lägger grunden för engagemanget i relationen. Utan förtroendet menar Farelly och Quester (2003b) att formuleringar av motiv och utbyte av känslig information kring företaget eller rätthavaren blir begränsat och sponsorrelationen därmed tappar i effekt.

Morgan och Hunt (1994) samt Sharma och Patterson (2000) har också visat att delade värderingar får en större och ömsesidig, positiv effekt på engagemanget, liksom, i detta fall sponsorns intryck av att rätthavarens erbjudande är mer attraktivt än konkurrerande klubbar (Theron, Terblanche och Boshoff, 2008).

### 3.2.2 Aktivering av sponsorskapet

Cornwell (2008) definierar sponsorskapsaktivering som "en parallell kommunikation av ett varumärkes relation till en rätthavare" och empatiserar därmed även betydelsen av företagets egen förmåga att utnyttja och exploatera sponsorskaps potential, genom att sätta in ytterligare resurser, genom exempelvis sponsorknutna evenemang, produktkampanjer, sociala medier, intern-, B2B-, och direktmarknadsföring, et cetera. Ofta syftar aktiveringen i sponsorssammanhang på extrainsatta finansiella medel i resurser för att kommunicera sponsorskapet (Aaker 1991).

Cornwell, Roy och Steinard (2001) har, i studier, bevisat att ett samband finns mellan sponsorns grad av upplevda differentiering av varumärket och summan spenderat på sponsorskapsaktivering.

Weeks, Cornwell och Drennan (2008) delar in aktiveringen i två delar; den kommunikativa aktiveringen och den icke-kommunikativa aktiveringen, där grad av passivitet skiljer de båda aktiveringssätten åt. Den kommunikativa aktiveringen belyser gärna engagemanget i

föreningen och relationen mellan rättshavare och det sponsrande företaget, medan icke-kommunikativ aktivering har ett mer passivt förhållningssätt. I den icke-kommunikativa aktiveringen kan föreningens logga exempelvis placeras på företagets hemsida, utan att lägga något emotionellt värde i kommunikationen (O'Reilly & Horning 2013).

Carrillat och d'Astous (2013) skriver också att kommunikationen kan anpassas utefter 1. Marknadsföring av produkt, eller 2. Genom att lyfta fram företagets värderingar i samband med sponsorskapet. Deras undersökningar visar att aktiveringskommunikationens effekt till största grad avgörs av mottagarens uppfattning om företaget. Carrillat och d'Astous (2013) menar att de företag som av målgruppen uppfattas som kommersiellt bäst lyfter fram värderingar i sin aktiveringskommunikation; exempelvis engagemanget eller stöttningen av klubben, medan de företag som inte uppfattas ha primära kommersiella behov mest effektivt kommunicerar företagets produkter eller tjänster.

### 3.2.3 CSR i sponsorskapet

Ett allt oftare förekommande fenomen inom sponsring är det så kallade CSR-relaterade sponsorskapet (Groeppe-Klein, Koenigstorfer, Uhrich, 2014). Att CSR allt som oftast har en positiv inverkan på varumärkesimage menar Plewa och Quester (2011) vara allmänt känt. Dock, anser de båda författarna, att sambandet mellan CSR-aktiviteter och en effektiviserad sponsorverksamhet idag är någorlunda utforskat. I deras studie visar de hur konceptualisering av klubbprofil och kommunikation av CSR kan få en positiv inverkan på både rättshavaren och sponsorns varumärke och relation. Farelly och Greysers (2007) undersökningar visar även på att företag och sponsorer allt oftare ser på CSR som ett huvudsakligt motiv till sportslig sponsring. Ett begrepp som återkommande dyker upp i litteraturen är cause-related sport sponsorship (CRSS), som beskriver fenomenet där sponsor, rättshavare och välgörenheten kan länkas samman i ett CSR-inriktat sponsorskap (Irwin, Lachowetz, Cornwell och Clark, 2003).

Plewa och Quester (2011) menar att, då en stigande efterfrågan finns på CSR-relaterade aktiviteter, torde sportsliga föreningar och klubbar utnyttja sina egna förmågor och med hjälp av CSR-relaterade aktiviteter konceptualisera sin egen profil, och därmed även skapa konkurrensfördelar.

Viktigt att ta hänsyn till i kommunikationen av CRSS, enligt Flöter, Benkenstein och Uhrich (2014), är konsumentens uppfattning om motiv bakom företagets sponsring. Finns det en uppfattning om att företaget överlag har ett vinstdrivande intresse i relationen finns en risk att även kommunikationen av CRSS kan uppfattas som kommersiell och relationen mellan sponsor och rättshavare därmed tappar trovärdighet, i likhet med Carrillat och d'Astous (2013) teorier om leverage kommunikation (se aktivering 3.2.2)

För att maximera associationsvärdet vid kommunikationen av CRSS finns en högre chans att positiva associationer uppstår om sponsorn utnyttjar en tredjehandskälla, exempelvis nyhetsmedia (Flöter, Benkenstein och Uhrich, 2014).

### 3.2.4 CSR som ställningstagande

Schwartz och Carrolls (2003) tredomän-modell utgörs av tre huvudsakliga motivområden när det kommer till CSR-arbete; etiskt, legalt och ekonomiskt. Det är i huvudsak dessa tre områden, inkluderat de tre ringarnas överlappning, som ett företag, eller i detta fall förening, kan ta till sig när det rör sig om CSR-relaterade aktiviteter.

Den ekonomiska domänen beskriver ett CSR-arbete där huvudsyfte är direkt eller indirekt bidragande till lönsamhet, där maximering av vinst och/eller maximering av aktievärde definierar lönsamhet.

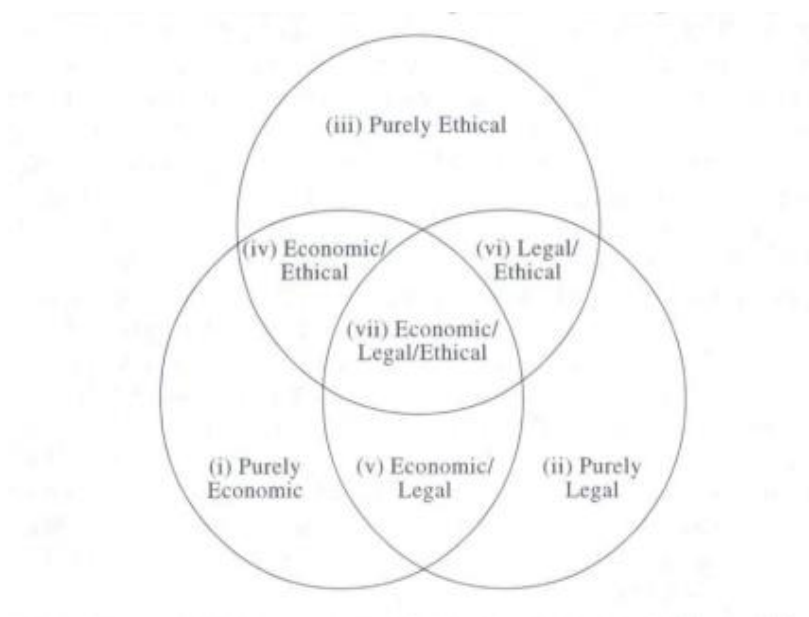
De indirekta ekonomiska aspekterna kan definieras som aktiviteter som designats för att förbättra medarbetarmoral eller förbättra företagsimage medan de direkta aktiviteterna har försäljning som huvudsyfte.

Den etiska domänen tar hänsyn till de förväntningar intressenter kan ha på CSR, både nationellt och globalt.

Den legala domänen har som syfte att svara till de nationella och lokala regler och lagar med direkt eller indirekt samband till företagets verksamhet.

Den högst eftersträlvade överlappningen menar författarna dock vara den ekonomiska/legala/etiska överlappningen, där de tre huvudaspekterna verkar i symbios.

Sektion vii i modellen menar därmed att lönsamhet ska ske inom legala ramsättningar och inte äventyra etiska standarder.



**Figur 4**

*The three domain model of corporate social responsibility, Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A THREE-DOMAIN APPROACH, 2003, Business ethics quarterly*

## 4 Empiri

---

I detta kapitel redovisas sammanställningen av samtliga intervjuer förlagda hos respektive klubb; som vi väljer att benämna som "Klubb 1", "Klubb 2" samt "Klubb 3", samt hos de företag som använder sig av sponsorskap i sin verksamhet, "Företag 1" och "Företag 2".

---

### 4.1 Resultatredovisning Klubbar

Vi har för denna uppsats intervjuat sponsringsansvarig hos de tre allsvenska herrfotbollsklubbarna i Västsverige. Fokus för våra intervjuer har varit att ta reda på rättshavarens bild av verksamheten samt identifiera nyckelfaktorer till ett mer effektivt sponsorarbete. Under intervjuerna har frågor kring föreningens sponsorarbete ställts, vilken syn respektive klubb har på sitt CSR-arbete och grundläggande sponsringsmotiv, samt hur de går tillväga för att möta sponsorernas effektkrav. Företagsintervjuerna har riktat fokus på motiv, förbättringsområden och konkurrens.

#### 4.1.1 Sponsring - "Klubb 1"

Första klubben vi intervjuade har en stark ställning inom svensk fotboll både varumärkesmässigt och sportsligt. Vi fick i det här samtalet en inblick i föreningens verksamhet och en djupare introduktion till sponsorskapet som fenomen. Vi ville utifrån vår frågeställning identifiera parametrar som kunde stärka relationen mellan sponsor och rättshavare.

#### 4.1.2 Motiv till sponsring

*"Ett hjärta för föreningen räcker till exempel inte för att sponsra idag. En motivering behövs. Man behöver rättfärdiga sponsringen mer idag. Liksom, "varför ska vi ge 150,000 till 'Klubb 1', och inte de pengarna i bidrag till ett utvecklingsprojekt i Bergsjön istället?" Det är mycket mer resultatintriktat idag. Det vi gör idag är väl att, om de går in med 1 krona så ger vi dem verktygen för att få 2 kronor tillbaka."*

(Informant, Klubb 1)

Klubb 1 indikerade att det under en längre tid har pågått ett paradigmskifte inom sponsringen, från den ursprungliga rena välgörenheten till situationen idag där företagen ställer högre krav på motprestationer och avkastning. CSR-arbetet var en av de saker som respondenten lyfte fram i ett tidigt skede av intervjun och, enligt denne, ansåg många sponsorer att just arbetet med CSR dels ansågs som en hygienfaktor för att överhuvud taget gå in i en relation och dels verkade som en rättfärdigande faktor, internt, för investeringen. Dock uttryckte klubben att det länge funnits bristande resurser och förståelse för att kunna möta de ställda kraven på

CSR-verksamheten. Fler av de motiv som också ansågs vara avgörande för eventuell sponsring var exponeringsrättigheter, hjärta för föreningen, tillgång till ett aktivt och starkt nätverk samt imageöverföring.

Klubben uttryckte att förändringen i verksamheten, de högre ställda kraven från sponsorer, har lett dem till att lyfta fokus på varumärke och profilering och att den nya benämningen "partner" är ett uttryck för förändringen av kraven från sponsorer.

#### 4.1.3 Faktorer för framgång

*"Man kan nästan bli förvånad över hur pass oorganiserade vissa partners är på att följa upp. Det är ibland en som signar avtalet men sen är det inte samma som kommer på nätverksträffarna och sedan följer upp affärerna. Har man inte en genomarbetad tanke med partnerskapet är det jättesvårt att göra en uppföljning. Men överlag har vi en väldigt, väldigt nära relation till våra partners. Vi har kontinuerlig kontakt och en öppen dialog. Så, vi försöker fiska upp tankar och idéer om utveckling från dem."*

(Informant, Klubb 1)

Under intervjun så ställdes även frågan gällande framgångsfaktorer för en god och gynnsam relation. En av de faktorer som respondenten ansåg vara viktig för relationen var att sponsorn har en lokal förankring med närhet till beslutsfattare. Detta för att kunna öka effekten av sponsorskapet och skapa en långsiktighet i relationen. Klubben uttryckte även en uppfattad tidsbrist för behandling och bemötande av verksamhetens alla sponsorer, men att det i hög grad är de stora företagen som kräver minst tid.

En annan parameter för ökad attraktionskraft som vi diskuterade under vår intervju var huruvida rättshavaren lyckas hänga med i utvecklingen i förhållande till sponsorns framtida behov och att man behöver ligga steget före. Två begrepp som var centrala under hela intervjun var engagemang och kommunikation. Informanten beskrev dessa som direkt avgörande för att kunna öka effekten av sitt sponsorskap. Relationen kräver inte bara en ekonomisk transaktion utan också en öppenhet och delaktighet både kring arrangemang, men också i den vardagliga dialogen. Klubben upplevde att de hade en informell och öppen dialog med de flesta av sina sponsorer. Utvärderingen av sponsorskapet fick tyvärr ofta bli lidande, på grund av tidsbrist. Hade ett tydligare verktyg funnits, menade informanten att det hade varit enklare att utvärdera sponsorinvesteringen.

#### 4.1.4 Sponsring – "Klubb 2"

"Klubb 2" är storleken mindre både gällande en nationell medvetenhet om varumärket, men även sportsligt. Klubben ser sig själva som en utmanare och har haft en tydlig entreprenörsanda sedan starten, något som också märks i hur man arbetar. Föreningen har en mer lokal förankring än klubb 1 och attraherar en annan typ av målgrupp. I intervju 2 så var huvudfokus att utveckla det material som togs fram i intervju 1, få ytterligare aspekter i sponsorarbetet samt en annan infallsvinkel gällande yttre och inre förutsättningar rent organisatoriskt.

#### 4.1.5 Motiv till sponsring

*”Vi tror att man behöver göra det från hjärtat. Och om vi bara började paketera det här, så man faktiskt kan börja mäta effekterna också... Man ser på företaget, att man är lite godare om man är med och sponsrar ”Klubb 2”. Men vi behöver paketera det bättre.*

(Informant, Klubb 2)

I intervju 2 fick vi ganska omgående uppfattningen att informanten hade två huvudsakliga områdesmotiv till att företag sponsrar föreningen i fråga; passionen för fotboll och att man vill ha någonting tillbaka (return) i form av avkastning eller exponering. Föreningen ansåg sig ha ett gott renommé, vilket informanten menade tog uttryck i sponsorintäkterna.

Även i denna intervju dök samhällsengagemanget (CSR) upp tidigt i intervjun som en viktig aspekt för att attrahera sponsorer. Värderingar, ambassadörskap och ansvar var tre nyckelbegrepp för detta arbete som också återkom flertalet gånger under samtalet. Informanten berättade om de befintliga projekt som klubben driver både nationellt och internationellt samt om utmaningen att paketera det på rätt sätt gentemot sponsorer.

#### 4.1.6 Faktorer för framgång

*”Man ska aldrig slå sig till ro. För vår del handlar det om att utveckla alla delar hela tiden. Peta på kulan, annars så landar den i leran och sätter sig. Och se till att skapa en partnerlojalitet. För det handlar ju om att vi spelar fotboll och att de sen ska få något tillbaka också.”*

(Informant, Klubb 2)

På frågan om framgångsfaktorer blev svaret att göra det man är duktig på och bli ännu bättre. Att bygga en fungerande organisation med personer som kan sitt område. Klubben har, enligt informanten, länge haft en tydlig profilering med fokus på mångfald, något som kan vara attraktivt för många och kanske avskräckande för några. Informanten nämnde förtroende för föreningen som en faktor för framgång i relationen.

En del som informanten ansåg vara framgångsrikt var hur en del klubbar tar in före detta spelare på säljavdelningen för att attrahera potentiella sponsorer i kombination med renodlade näringslivspersoner som drar till sig en annan målgrupp med mer affärsmässiga motiv. Detta menade man gynnade varumärket. En åsikt som kom fram gällande CSR var att driva frågor som man verkligen trodde på och där man visste hur man skulle göra, inte bara att göra för görandets skull. En obesvarad fråga blev då hur man paketerar denna del i verksamheten utan att äventyra trovärdigheten. Detta ansåg informanten vara klubbens största utmaning.

#### 4.1.7 Sponsring - “Klubb 3”

Den sista intervjun vi hade var med ”Klubb 3” som har en otroligt stark lokal förankring och är signifikativ med det geografiska området. Föreningen har ett stort lokalt nätverk och har i perioder nått stora sportsliga framgångar. Inom klubben finns det mycket lång erfarenhet av sponsringsarbete och även här indikerades det att det pågår ett paradigmskifte inom sponsorverksamheten.



#### 4.1.8 Motiv till sponsring

*”Sen kan man fråga; varför ska du sponsra oss?  
Ett- för invånarna i staden. Två- man gör det för sina anställda, eller tre-  
man gör det för exponeringen. Det är miljontals som tittar på oss på  
TV...”*

(Informant, Klubb 3)

På frågan om motiv till sponsring så svarade respondenten att det finns några centrala motiv, men att situationen förändrats efter hand då en ny generation företagare, som har en annan syn på sponsring, vuxit fram. De fundamentala motiven vore i klubben; nätverket, “ge tillbaks”- känslan, PR och exponering. Efter hand har de motiven fått ge plats för andra. Idag läggs mer fokus på nätverk och affärer. Att få tillgång till klubbens nätverk ansågs nästan som en förutsättning för att lyckas som företagare i staden.

Även CSR-arbetet ansågs vara en viktig del för allt fler företag, något som informanten förstod men menade också att hela grunden i föreningsvärlden är just samhällsansvar och något som man alltid har jobbat med, men nu börjar paketera. Informanten la stor vikt vid ett inside-out-perspektiv. Först borde klubbarna, enligt informanten, se till att den egna verksamheten sköts snyggt och rättvist, “röja upp” på läktarna och se till så att varumärket är attraktivt. Om inte det sköts kommer inget annat CSR-arbete heller uppfattas som trovärdigt.

#### 4.1.9 Faktorer för framgång

*”I en mindre stad som den här, där bevakar man sin stad på ett annat  
sätt. Till vår fördel finns ingen hockey. Det finns basket, eller korgboll  
som de kallar det men för oss finns det inga större hot. Sanningen i vår  
framgång, det är som talar emot oss. Småskaligheten ger förutsättningar  
för samarbeten. Och det är klart att man vill ha långa och trogna  
relationer. Det är alltid bäst.”*

(Informant, Klubb 3)

Informanten förtydligade vikten av att göra aktiviteter som inte bara är nyttiga rent affärsmässigt utan även för personerna som deltar. Framgång, menade informanten, kan ta sig i uttryck på många sätt men det man många gånger glömmer bort är vikten av att ha roligt.

Ett av de absolut största argumenten för framgång var enligt respondenten aktiviteter som sponsoreror, både konferenser och bortamatcher.

Informanten menade även att det finns en tendens bland sponsorer att ta resultat förgivet och att investeringar kan stagnera om de sportsliga resultaten inte uppnås. Informanten belyste kommunikation i detta stadiet som en avgörande faktor i den fortsatta relationen.

En annan del av respondentens argument för framgång var att skapa engagemang. Det fanns, enligt denne, ett tankesätt bland nya sponsorer där man inte ville lägga in det extra krutet, utan att det räcker med den ekonomiska transaktion som är överenskommen i avtalet för att nå önskad avkastning. Något som i det långa loppet ofta mynnar ut i ett missnöje. Att skapa aktiva och engagerade sponsorer, var enligt respondenten, ett måste för att nå både framgångsrika och lönsamma relationer. Något som dock ansågs vara väldigt problematiskt var att större företag, som funnits med och sponsrat klubben under en längre tid, köpts upp av externa bolag vilket resulterat i både minskat engagemang och ekonomiska transaktioner från företagen i fråga. De långsiktiga relationerna, menade informanten, är de som gynnar båda parterna bäst.

## 4.2 Sammanfattning av intervjuer med klubbarnas marknadsavdelningar

Under våra intervjuer så var det några centrala begrepp som dök upp hos samtliga av de tre allsvenska klubbarna. Dessa motiv hade klubbarna identifierat som särskilt starka och låg till grund för utformning av sponsringspaketering. Exponering, hjärta för föreningen/sporten och lokal förankring var några av de motiv som hade varit grunden för sponsring under en längre tid, men som fortfarande var en stark dragningskraft. Avkastning, affärsnätverk och CSR var andra centrala motiv som hade vuxit fram på senare tid och blivit allt mer betydande faktorer. CSR-arbetet var något som samtliga respondenter belyste som ett allt viktigare motiv och hade, enligt klubbarna, redan blivit en hygienfaktor i många fall när företag varit intresserade av att inleda en sponsorrelation. Trots detta hade samtliga respondenter olika synsätt på både utförande och paketering av CSR-arbetet, men menade att man under låg tid hade arbetat med dessa frågor utan att kommunicera det som en del av verksamheten. Projekten i de olika klubbarna varierade även i storlek, geografiskt och ändamålmässigt. Exempel på CSR-relaterade aktiviteter som klubbarna arbetade med var Aktiv Göteborg, som syftar till att använda fotbollen som plattform och mötesplats för arbetslösa ungdomar. Ett annat projekt, ”Meet the World” är ett skolbussprojekt i Kongo och varje år anordnas Kim Källström Trophy som är en turnering för ungdomar med någon form av utvecklingsstörning där 130 lag från 24 nationer har deltagit sedan starten. Utöver större projekt så anordnas även mindre aktiviteter som spelaresök på sjukhus, närvaro i socialt utsatta områden samt samarbeten med renodlade välgörenhetsorganisationer.

En annan viktig aspekt som samtliga tre klubbar också upplevde var av stor betydelse för relationen var delaktighet och engagemang. Dessa två delar ansågs vara en grundförutsättning för en utveckling i samarbetet. Något som togs upp i anslutning till dessa två begrepp, var kommunikationen parterna emellan. Kommunikation ansågs, av samtliga respondenter, vara av avgörande karaktär för en lyckad relation.

## 4.3 Resultatredovisning Företag

### 4.3.1 Intervju- “Företag 1”

Första företaget vi intervjuade är en relativt ung aktör i branschen och även en huvudpartner till “Klubb 1”. Företaget har varit partner en säsong tidigare, men avancerade och är nu inne på sitt första år som huvudpartner. “Företag 1” är det enda företag representerat i sin bransch i “Klubb 1”s sponsorverksamhet.

### 4.3.2 Motiv till sponsring

*”Det som förenar är intresset för ”Klubb 1” och intresset för fotbollen. Det finns de som säger att vi blivit mer synliga, i och med att vi hoppade upp, då. Sen är det ju, sådana här saker är alltid svåra. ROI till exempel, man får vara väldigt långsiktig i en sådan här grej.”*

(Informant, Företag 1)

På vår fråga om motiv till sponsring berättade informanten att det tidigare har funnits en diskussion, internt i företaget, om huruvida man skulle avancera från företagspartner till huvudpartner eller inte. Diskussionen hade präglats av förväntad avkastning på investerat kapital, samt ökat engagemang i verksamheten. Att ta nästa steg i relationen, menade informanten, skulle innebära att mer energi och engagemang skulle behöva sättas in i för att öka resultatet av partnerskapet.

ROI, menade informanten är en svårsmätbar parameter i sponsorsammanhang. Ett långsiktigt fokus krävs för att kunna avgöra sponsringens effekt. Företagets primära B2B-fokus låg även som grund för partnerskapet. Loge-erbjudandena, nätverksträffarna och exponeringen tillät företaget att bli synligt, att skapa och vårda sina kundkontakter.

Partnerskapet handlar mycket om att bli top-of-mind, vilket blir ett resultat av både exponering och goda kontakter. Samhällsengagemanget (CSR) är också något som lyfts fram som en allt viktigare del i partnererbjudandet. Informanten upplevde att många klubbar dock har svårt att veta exakt vad och hur man ska gå tillväga för att synliggöra sitt samhällsengagemang.

### 4.3.3 Faktorer för framgång

*”Ett partnerskap ger ju vad man sätter in. Jag tror att det finns en allmän uppfattning om att man bara ska få hela tiden. Däremot måste man inse att man måste ge extra för att få ut. Och det var en av de främsta anledningarna till att vi hoppade upp en nivå i partnerskapet. Vi ville gå in tydligare, öka engagemanget, ta en aktivare del.*

*Men det är också otroligt viktigt att klubbarna inte hamnar på efterkälken. Det finns så många andra substitut nu till sponsring; Vasaloppet, Göteborgsvarvet. Jag ser en risk i att de traditionella idrotterna är lite ”fat and happy”. Det gäller att vara uppe på tårna.”*

(Informant, Företag 1)

En av de främsta anledningarna, enligt informanten, till avancemanget i partnerskapet var att bli mer aktiva och uppnå ett ökat engagemang. Informanten ansåg att man i många fall går in med en inställning att investeringen bara ska ge utdelning och att man själv sällan behöver tillföra något till relationen. En inställning som informanten anser vara missgynnsamt för effekten av partnerskapet. En annan faktor som respondenten nämner är vikten av att ligga i framkant i utvecklingen, för att eliminera risken från marknadsföringsmässiga substitut, andra kanaler, sporter eller klubbar. Här ser informanten att klubbarna till viss del påbörjat en förändring och verksamhetsutveckling och även att allt fler föreningar har fått ett tydligare affärsmässigt perspektiv. Något som informanten också påpekade var vikten av att vårda relationen, kanske mest ur rättshavarens synpunkt. Att kunna ringa partners och stämma av både affärsmässigt, men även personligt för att skapa engagemang och stärka relationen

#### 4.3.4 Intervju- "Företag 2"

"Företag 2" har sedan länge varit sponsor till "Klubb 3" och har även visat lokalt engagemang i klubbar och föreningar, i övriga städer var de haft kontor. Under senare år har man dock valt att satsa på färre projekt, både lokalt och nationellt, men med större insatser både ekonomiskt resurs- och personalmässigt. Företaget har idag en aktiv roll i "Klubb 3" och har ett starkt lokalt inflytande i området.

#### 4.3.5 Motiv till sponsring

*"Vi valde att sponsra 'Klubb 3' eftersom de har en väldigt stark position, det är stor intresse runt klubben och ett väldigt fint nätverk som skapar förutsättningar för en bra dialog med många olika intressenter runt omkring där vi verkar."*

(Informant, Företag 2)

I intervjun med "Företag 2" ställde vi också frågan gällande motiv till sponsring, där klubbens starka position och image nämndes som huvudsakligt. Exponeringsmöjligheterna i klubben ingick även som primärt motiv, samt möjligheten att förbättra och förstärka relationen med medarbetare, kunder och leverantörer. Klubbens nätverk nämndes som ett viktigt verktyg för att knyta affärsmässiga kontakter, men även för att skapa en bra dialog med olika intressenter i närområdet. Informanten tog även upp CSR som ett mycket betydande motiv och just detta verksamhetsområde har i många fall varit avgörande för att motivera sponsorinvesteringen internt. Informanten belyste även vikten av att vara med och engagera sig i den region där man verkar.

#### 4.3.6 Faktorer för framgång

*"Engagemang är den viktigaste faktorn runt ett sponsorskap. Jag pratar då om engagemang från egna medarbetare, från våra kunder och leverantörer men också från den motpart vi har, t.ex. 'Klubb 3', eller de vi träffar i samband med evenemang som vi gör tillsammans."*

(Informant, Företag 2)

På frågan om faktorer för framgång i sponsorrelationen så var svaret entydigt. Det krävs, enligt informanten, ett stort engagemang både från rättshavaren, sponsorn och dess anställda. Informanten indikerade också att engagemanget från leverantörer, andra partners och leverantörer var av stor vikt för att uppnå en högre effekt av sponsorskapet. Även här lyfts CSR-arbetet fram av informanten som en viktig del i att skapa gynnsamma relationer. Respondenten själv har varit med och utvecklat en del av de satsningar som gjorts i klubben och har märkt ett avsevärt mycket större engagemang bland sina egna anställda. Företaget är fortfarande idag en stark aktör i klubbens CSR-arbete och är med och driver flera frågor, vilket har lett till både goda resultat och ett stort engagemang kring klubben, företaget och dess anställda.

## 5 Analys och diskussion

### 5.1 De nya sponsorbehoven

Det insamlade empiriska materialet visar på att de grundläggande motiven, trots det stundande paradigmskiftet, där nya och högre krav ställs på sponsorverksamheten, förblir desamma. Exponering, PR, nätverk, ROI och good citizen-perspektivet, som även omnämns av bl.a. Grönkvist (2000) och Cornwell (2014), blir identifierade även i intervjuerna som viktiga skäl för att sponsra.

Klubbarna uttryckte att det fanns en strävan efter ROI, men att mätningen av sådan är väldigt komplex. En problematik som Masterman (2007) även belyser.

Exponeringsmöjligheterna i föreningen var ett av de starkast framstående motiven, och en av klubbarna beskrev att de uppfattade en tydligare ”awareness” på marknaden i och med avancemanget i partnersegmenten. O’Reilly och Horning (2013) belyser ett likande fenomen, där större effekt av exponeringen kan nås, om ytterligare investeringar sker i sponsorverksamheten. Detta blir dock av O’Reilly och Horning (2013) uppmärksammat som ett leverage, en aktivering av sponsorskapet. Huruvida ett avancemang i partnersegmenten kan räknas till en aktivering är oklart, men principen torde vara densamma; ytterligare investeringar, utöver grundsumman, leder till att större effekt av sponsorskapet kan nås. Good citizen-motivet, förklaras av Grönkvist (2000), som ett motiv där sponsorn söker en förbättrad image av sitt eget varumärke, eller ett motiv av ren filantropisk natur. Good citizen-perspektivet är ett genomgående motiv i empirin, och torde möjligen därför belysas ytterligare. Cornwell och Maignan (1998) benämner inte detta som ett utav de generella, huvudsakliga motiven till sponsring. Empirin tenderar dock att motbevisa Cornwell och Maignan (1998), eftersom CSR-verksamheten i föreningarna var en av de primära faktorerna för ett inledande av en partnerrelation. Utan detta perspektiv, menade större delen av informanterna, att ett rättfärdigande av en investering inte skulle kunna vara möjligt, varken internt eller externt. Att göra klubbarnas CSR-verksamhet tydligare, var därför, både enligt företagsinformanterna och klubbinformanterna, av högsta vikt för att behålla sin konkurrenskraft gentemot andra idrotter. ”Klubb 3” belyste även vikten av att inte bara uppfylla ett affärsmässigt behov utan även utforma aktiviteter som skapar värde för människorna i relationen.

Att dessa motiv, som även ligger som grund för sponsringen, skulle utgöra de grundläggande motiven även för partnerskap verkar kunna konkluderas av det insamlade empiriska materialet. Även om sponsorinvesteringarna ökat (Ejderhov 2014), finns det tydliga tendenser, i våra intervjusvar, att kraven från sponsorerna har förändrats.

Ett tydligare fokus ligger, från företagsinformanternas sida, på engagemang och långvariga relationer, något som klubbarna också märkt av. Informanterna ansåg också att engagemanget och de långvariga relationerna kunde ligga som grund för en tydligare effekt av sponsorskapet. ”Företag 1” menade exempelvis att avkastning på sponsorinvesteringen först kan identifieras efter x antal år, långsiktighet i partnerrelation var därför av högsta vikt. Engagemanget, menade ”Företag 2” inte bara kunde bidra till en tydligare effekt, utan även en ökad sådan. Ett ömsesidigt engagemang i relationen ökade förutsättningarna för att båda parter skulle kunna skapa gynnsamma samarbeten, såsom CSR-aktiviteter eller dylikt.

## 5.2 Förändringsbehov i verksamheten

Stjernlöfs (2010) identifierade begreppsövergång från ”sponsor” till ”partner” kan bekräftas av klubbinformanterna. ”Klubb 1” belyste begreppsövergången och menade att man hade identifierat ett nytt förhållningssätt till sponsring, men att föreningen dock har haft svårt, både i brist på tid och resurser, att identifiera behoven bakom övergången, liksom att faktiskt genomföra den praktiska övergången. Utvärderingar, ansåg klubbinformanten skulle ligga som grund för förståelsen av behovet bakom paradigmskiftet. Dock fanns brist på rutin och tid i genomförandet av en övergripelig utvärdering av verksamheten. Om behoven inte blir bemötta, menar Masterman (2007) att föreningen riskerar att tappa partners och därmed även intäkter. ”Klubb 3” ansåg att det fanns en kommunikativ brist i verksamheten. För att behålla sponsorer och rättfärdiga deras investering behövde kompletterande kommunikation sättas in. Det räckte, enligt klubbinformanten, inte längre med en transaktion och ett resultat. En ny generation beslutfattare sätter andra krav, vilket medför att föreningen behöver ha de rätta verktygen för att hålla dessa kvar. Kommunikationen och engagemanget som Chadwick (2002) belyser, kan man i detta fall tolka som bristfälliga.

Trots att begreppsövergången i många föreningar ägt rum, har föreningarna svårt att uttrycka en mer påtaglig strukturell förändring i verksamheten.

Liksom klubbarna själva uttryckt det är en förändring av högsta vikt för att hålla klubben och varumärket konkurrenskraftigt. De högre investeringsbeloppen i verksamheten kräver tydligare mätbarhet och sofistikerad (Meenaghan och Maignan, se Olson 1998), inte minst för att behålla sin konkurrenskraft. Därför, anser vi att ett bemötande av sponsorns nya krav kan göras genom att implementera ett tydligare fokus på relationer i verksamheten. Chadwick (2002) menar att det blir allt mer vanligt för sponsorer och rättshavare att ingå så kallade strategiska allianser med varandra, för att på så sätt kunna skapa en långsiktig relation. Baserat på företagsinformanternas svar, kan man utläsa att en sådan efterfrågan finns. Engagemanget, som både klubbinformanterna och företagsinformanterna belyser, blir också benämnt av Meenaghan (2002) som en framgångsfaktor i effektiva affärsrelationer. Kommunikationen, som också blir nämnd, främst i ”Klubb 1” och ”Klubb 3”, är en utav de grundstenar som Meenaghan (2002) framhäver. Flertalet andra författare, däribland Terblanche, Theron och Boshoff (2008) belyser de tre områdena communication, trust och commitment som vitala för att kunna bilda en värdeskapande relation.

Förtroendet kan man, med hjälp av Ganesan och Hess (1997) teorier, tolka som den uppfattade imagen föreningen har på marknaden. Det är också denna som blir benämnd som primär faktor för framgång, enligt ”Klubb 2”. Att skapa ett attraktivt klubbvarumärke, med hjälp av värderingar och CSR-aktiviteter, menar klubben vara av största vikt. En problematik uttrycktes dock i samtliga intervjuer, om hur man ska gå tillväga för att skapa relevanta CSR-aktiviteter, få dom att synas, men inte låta det kommersiella värdet i kommunikationen kasta skugga över varumärket. Flöter, Benkenstein och Uhrich (2014) belyser också problematiken av kommunikationen utav CSR-arbetet. I många fall, menar författarna, att synliggörandet av CSR-aktiviteter riskerar att just uppfattas som en opportunistisk och kommersiell handling. Att därför skapa sig en medvetenhet om sin egen position, uppfattade image och kommunikation i CSR-arbetet, menar Carrillat och d’Astous (2013) vara av stor vikt.

### 5.3 Definition och utformning av partnerverksamhet

Med hjälp av resultatet av empirin har vi identifierat de, från sponsorerna, grundläggande principerna, motiven och behoven i övergången från sponsring till partnerskap. I stor grad kan de liknas vid sponsorskapets grundprinciper; en transaktion i utbyte mot marknadsföringsmässig potential och access. Dock, framgick det i empirin och tolkningen därav, att partnerskapet ställer högre krav på involvering, engagemang, kommunikation och förtroende i partnerprocessen. Ett tydliggörande för partnererbjudandet låter sponsorerna ställa relevanta krav på verksamheten och ger föreningarna en chans att besvara behoven. I efterföljande kapitel förklarar vi därför hur vi anser att såväl partnererbjudandet bör kommuniceras, liksom hur partnerprocessen bör utformas för att skapa en så effektiv verksamhet som möjligt.

För att möjliggöra ett förtydligande av rättshavarens partnererbjudande har vi utvecklat vad vi väljer att kalla en "partner-patron".

Partner-patronen klargör skillnaden på motiv, verktyg och effekt i verksamheten. En skillnad vi anser vara relativt ouppmärksam i litteraturen. Motiven som utgörs av publicity, association & image, rarity, tradition, network, exposure, responsibility och sales kan sammanfatta både Grönkvist (2000) och Cornwells (2014) generella motiv till sponsring. Det är dessa som framgått som huvudsakliga motiv även i intervjuerna.

Verktygen, *tools of attractivity*, ligger som grund för sponsoreffektens framgång, något vi senare kommer att benämna som en *kritisk punkt*.

Om verktygen inte är rätt utformade kan sponsorn uppleva en minimerad effekt. Effekten i partner-patronen är det sponsorn förväntar sig uppnå med sponsorskapet, i samband med företagets sponsormotiv. Ett exempel kan vara där företag x förväntar sig skapa brand awareness (effekt) genom att ingå partnerskap med klubb 1, detta genom exponering (motiv) på arenor, tröjtryck eller sociala medier (verktyg). Det faller därmed i rättshavarens uppgift att skapa relevanta och fungerande verktyg för företagen, att med hjälp av sponsorskapet uppnå förväntad effekt.

Partner-patronen kan verka som grund i kommunikation, beslutsfattande, diagnostisering av framgångsfaktorer/brister och som utvärdering av sponsorskapets effektivitet.

Publicity	activities	awareness new markets
Association & Image	channels	brand equity
Rarity	exclusivity, benefits	sales
Tradition	brand ambassadors	employer/corporate branding
Network	meetings, workshops	contacts, knowledge, sales
Exposure	stadium advertising, prints	awareness against target
Responsibility	CSR related activities	goodwill
Sales	points of sales	sales
motives	tools of attractivity	effects

**Figur 5**  
*Partner-patronen, Karlsson & Stridh, 2016.*

I övergången från sponsorskap till en mer relationsbaserad sponsorverksamhet, ett så kallat partnerskap, applicerade vi affärsrelationens teorier om förtroende, engagemang och kommunikation. Dessa begrepp ska ligga som grund för partnerskapets effektivitet och måluppfyllnad. Process-modellen vi har tagit fram ska tydliggöra stegen som vi anser att varje partnerskap ska grunda sig i. De kritiska punkterna markerar de steg i processen som vi anser att man bör ta extra hänsyn till.

#### Steg 1. Brand equity & fit

I inledningen av en sponsorrelation bör de båda parternas varumärken analyseras för att skapa en så bra "brand fit" som möjligt. Med brand fit menas att de båda enheternas varumärken bör matchas och skapa en relaterbarhet som kan uppfattas som trovärdig. Detta beskriver Meenaghan (2002) som en kommunikativ process av beslutsfattande, värderingar, målgrupp och spridning. Finns en sådan trovärdighet i relationen kommer målgruppen uppfatta partnerskapet som övertygande och större chans finns att förväntad effekt uppnås.

#### Steg 2. Sponsorverksamheten

I sponsorverksamheten bör skillnad på motiv, verktyg och effekt kommuniceras (*se partner-patronen, figur 5*). I detta stadie klargörs alltså sponsorns motiv och förväntade effekt, och rättshavarens erbjudande (verktyg) bör matchas därefter. I sponsorverksamheten finns en kritisk punkt som främst syftar på rättshavarens förmåga att utveckla relevanta och slagkraftiga verktyg för måluppfyllnad.

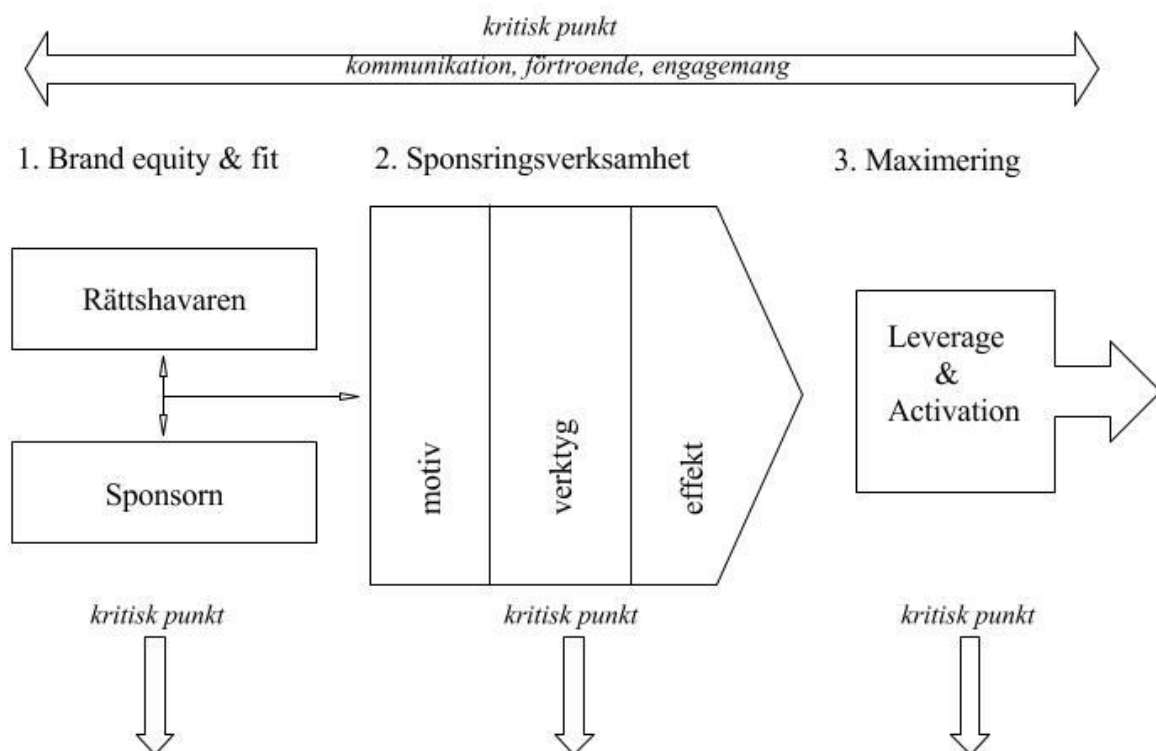


### Steg 3. Maximering

I detta steg synliggörs aktiveringens verkan på sponsorskapet. Det ligger främst i rättshavarens uppgift att kommunicera potentialen här. Maximeringens kritiska punkt bottnar sig dels i rättshavarens förmåga att tillhandahålla stöd samt förutsättningar för sponsorns aktivering, och dels i ansvaret hos sponsorn. Även om kommunikationen och tillhandahållandet av stöd finns från rättshavarens sida kan en bristande förmåga finnas hos sponsorn och aktiveringen. En anledning till detta kan vara att sponsorn använder sig av fel kanaler för aktivering vilket kan medföra ett ökat gap i kommunikationen. Löpande kommunikation är därför av högsta vikt i detta stadie och enligt informanterna en avgörande faktor för ökad effekt.

Löpande genom hela modellen, och därmed också genom hela processen, finns engagemanget, förtroendet och kommunikationen. Som tidigare nämnt, är det dessa tre begrepp som ligger som grund för ett lyckat partnerarbete, därav även benämnt som en kritisk punkt. Brister kommunikationen, minskar förtroendet eller engagemanget löper relationen, och därmed även effekten, en stor risk att bli lidande.

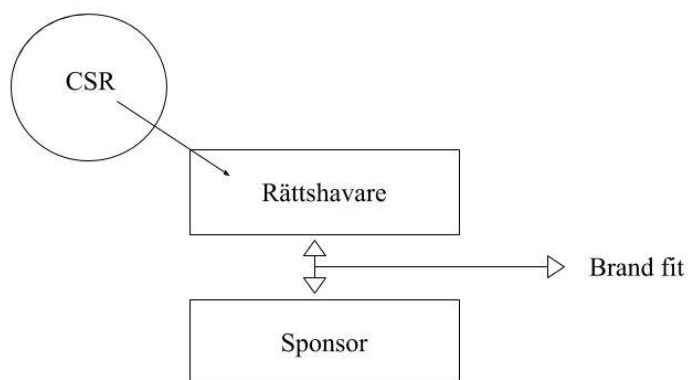
Liksom partner-patronen tror vi att processmodellen kan fungera som ett kommunikationsverktyg och utvärderingsverktyg för både sponsor och rättshavare och även ligga som grund för diagnostisering av framgångsfaktorer och brister i effektiviteten. Processmodellen ska kunna appliceras på alla typer av partnersamarbeten, oavsett storlek, investering, profilering eller segment. Återigen ligger kommunikation som fundament för anpassning av verktyget.



**Figur 6**  
*Partnerprocessen i blue print. Karlsson & Stridh, 2016.*

### 5.3.1 CSR-kommunikation

I CRSS:et anser vi att det grundläggande motivet är den så kallade "rub-off"-effekten. Företagen som sponsrar vill kunna kommunicera sitt sponsorskap av föreningen och bli uppfattade som en, enligt Grönkvist (2000), "good citizen". Att tydliggöra och utveckla sitt eget "rättvisa" varumärke, torde därför vara en, för föreningarna, primär faktor. Om detta görs rätt, anser vi att en starkare "brand fit" kan uppnås i den inledande fasen av partnerskapet, och därmed ligga som grund för en än mer lyckad partnerrelation. Genom att förstå sponsorns CRSS-mässiga behov; "rub-off"-effekt eller värdegrundsmässiga behov kan rättshavaren tillhandahålla rätt verktyg för att behovet ska uppfyllas.



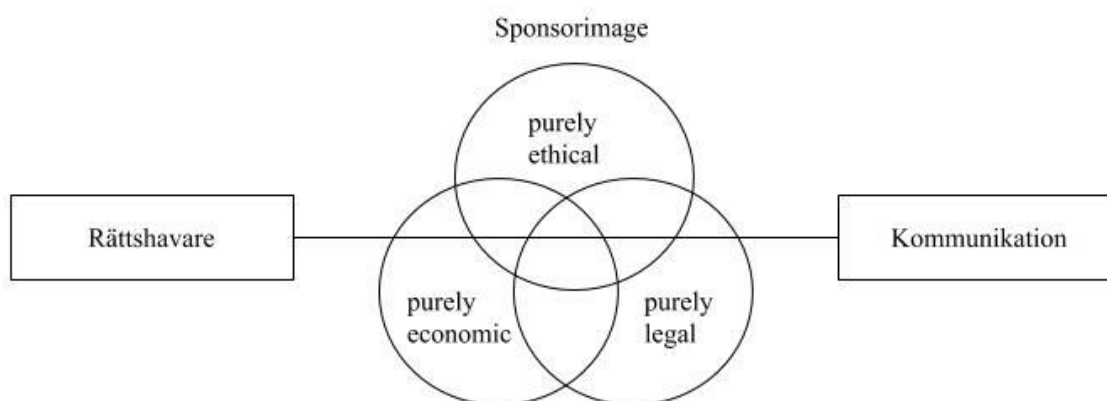
**Figur 7**

*Profileringen och pakterings inverkan på relationen. Karlsson & Stridh, 2016.*

Vi anser dock att det i största grad ligger i sponsorns uppgift att anpassa kommunikationen av sitt CRSS. För att kommunikationen av CRSS:et ska vara slagkraftig måste målgruppen kunna uppfatta budskapet som trovärdigt. För att kunna skapa en trovärdig kommunikation är det därför viktigt att företaget är medvetet om hur målgruppen uppfattar partnerskapet, enligt Carroll och Schwartz tredomän-modell. Därför bör kommunikationen av CRSS:et filtreras genom sponsorns uppfattade image.

Uppfattas partnerrelationen som, enligt iii,- purely ethical, löper kommunikationen av CRSS:et minimal risk att uppfattas som opportunistisk eller kommersiell.

Om partnerskapet däremot uppfattas som purely economic, alltså med vinstintresse som huvudsakligt fokus, bör kommunikationen av CRSS:et vara mer passiv och engagemanget i föreningen ligga i budskapets fokus.



**Figur 8**  
*Kommunikationen av CRSS. Karlsson & Stridh, 2016.*

## 6 Slutsats

Liksom Meenaghan (1991) väljer att definiera sponsorskap; som en investering i kontant och/eller i natura i utbyte av associationsvärde och/eller marknadsföringsmöjligheter, kan även grunderna i partnerskapet definieras på detta sätt. Det finns även idag ett behov för sponsorer att få sina grundläggande marknadsföringsmässiga behov uppfyllda; exponering, association, relation, et cetera.

I tillägg bör partnerskapet även omges av värdeskapande stödaktiviteter som ska verka för effektökning för sponsorn och ökade intäkter för rättshavare. Partnerskapet, till skillnad från sponsorskapet, bör därför även ha ett tydligare relationsbaserat fokus, för att möjliggöra denna effektökning. Relationen mellan sponsor och rättshavare bör ha engagemang, förtroende och kommunikation som fundament. För att möjliggöra förtroende i relationen bör båda parternas renommé vara stark; värderingar och varumärkesimage ska framgå tydligt. Detta är något som bekräftas, både i litteraturen och i svaren från studiens informanter, som en förutsättning för övervägandet av partner. Även engagemanget anses vara av högsta vikt för att partnerskapet ska uppfattas som gynnsamt för båda parter, något som samtliga informanter också indikerar. Engagemanget möjliggör även förnyelse av motiv och förväntan på effekt i relationen, vilket ofta relaterar till avancemang i partnersegment och ytterligare investeringar i verksamheten. Engagemanget är ett centralt begrepp som informanterna i, både klubbarna och företagen, framhäver som en nyckelfaktor för ett framgångsrikt samarbete.

Att göra en tydlig övergång från sponsorskap till partnerskap och låta den genomsyra hela verksamheten bör skapa en, för föreningen, viktig konkurrenskraft. Dock uttrycker empirin en tendens till fallerande attraktivitet gentemot fotbollsföreningar som marknadsföringskanal. Fotbollsklubbarna får ge vika för "ofarliga" sporter, som skidor och segling, som inte riskerar att påverka sponsorns varumärke negativt med stökig läktarkultur och huliganism. Det är därför mycket aktuellt för fotbollsklubbarna att identifiera faktorer som kan ligga till grund

för en mer attraktiv bild av klubbvarumärket. Empirin visar en tydlig riktning mot CSR som ett betydande verktyg i denna process. Företagen söker sig till verksamheter som har en tydlig CSR-profilering och kommunikativa kanaler för detta. Litteraturen visar CSR:ets positiva inverkan på varumärket och hur CRSS, cause-related sport sponsorship, har blivit en allt stigande trend. Föreningarna som ligger till grund för empirin uttrycker att de behöver bli bättre på att paketera och kommunicera sitt CSR-arbete.

Resultatet av vår studie indikerar att man genom övergång från sponsorskap till partnerskap, med ett tydligare fokus på relation, kan öka effekten både för rättshavare och sponsor. Studien visar även att paketering och tydliggörande av klubb erbjudandet; verktyg och förmåga att uppfylla effektkrav, samt ett starkt CSR-arbete kan öka rättshavares sponsorintäkter.

## 7 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har vi uppmärksammat områden som av litteraturen är någorlunda utforskade. Dessa områden berör dels skillnaderna mellan sponsorns marknadsföringsmässiga behov i relationen, den önskade effekten av relationen och rättshavarens förmåga att tillhandahålla rätt verktyg. Idag uppmärksammas dessa tre faktorer som ett; motiv. Vi anser att sponsorskapets framgång till viss grad bottnas i denna särskiljning. Utan en tydlig sådan kan diagnostisering av komplikationer och/eller framgångsfaktorer vara svår. Därför anser vi att det hade varit intressant att gå in djupare på detta ämnesområde.

Studien vi har gjort har försökt att definiera partnerskapets framgångar och grundprinciper. Dock finns en, både i verkligheten och den akademiska världen, otydlig generell uppfattning om skillnaderna mellan sponsorskapet och partnerskapet. Utan en tydlig definition av partnerskapet blir gränsdragningen svår. Sponsorer kan uppleva svårigheter i att formulera krav på relationen, och utvecklingsmöjligheterna blir därmed begränsade. För litteraturen, eller praktikerna att definiera partnerskap är därmed en väsentlighet för utvecklingen av sponsorskapet. Den genomförda studien har försökt att bilda en uppfattning om de nya och högre ställda kraven på sponsorverksamheten, i direkt samband med detta uppmärksammades sponsorns önskan om en, av klubbarna, tydligare CSR-paketering. Återigen, i brist på material kunde litteraturen inte ge en klar bild av tillvägagångssätt för paketering och/eller profilering. Det finns mycket litteratur kring ämnet CSR, men i samband med rättshavare och ”rub-off”-effekt, av föreningens verksamhet, är litteraturen bristfällig. Därför anser vi att mer forskning krävs kring ämnet CSR-paketering i elitidrottsklubbar.

## Källförteckning

- Aaker., D. (1991) "Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name", Free Press
- Andrén, S. (2014) De kastar allt ljus på ungdomarna, 22 juni, Dagens Media  
<http://www.dagensmedia.se/medier/event-sponsring/de-kastar-allt-ljus-pa-ungdomarna-6100730>
- Balkander, M. (2016) Blåvitts försäljning på väg mot rekord, 26 juni, Göteborgs Posten  
<http://www.gp.se/sport/fotboll/ifkgoteborg/1.3017541-blavitts-forsaljning-pa-vag-mot-rekord>
- Birgetz, N. (2015) Härligt sprudlande värkänslor i sponsrings- och eventbranschen, 30 april  
Insight News  
[http://insightnews.se/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5632:test&catid=21&Itemid=310](http://insightnews.se/index.php?option=com_content&view=article&id=5632:test&catid=21&Itemid=310)
- Carrillat. A. F, d'Astous. A, (2013), Vo. 15, Issue 1, pp. 15-34, The complementarity factor in the leveraging of sponsorship, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship
- Chadwick, S. (2002), "The Nature of Commitment in Sport Sponsorship Relations", International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 4 Iss 3 pp. 65 – 82
- Clark, J. M., Cornwell, T. B., & Pruitt, S. W. (2002). Corporate stadium sponsorships, signaling theory, agency conflicts, and shareholder wealth. Journal of Advertising Research, 42, 16–32
- Cornwell, T. B., Roy, D. P., & Steinard, E. A. (2001). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. Journal of Advertising
- Cornwell, T. Bettina. (2014), Sponsorship in marketing- effective communication through sports, arts and events, Routledge
- Cornwell, T.B, (2008), Volume 37, Issue 3, State of Art and Science in Sponsorship-Linked Marketing, Journal of Advertising
- Cornwell, T.B, Maignan., I (1998) "An international review of sponsorship research", Journal of Advertising. Vol 27. No 1.
- Daellenbach, K., Davies, J. and Ashill, N. J. (2006), "Understanding sponsorship and sponsorship relationship- multiple frames and multiple perspectives", International Journal of Nonprofit and voluntary sector marketing
- Demirel, A., & Erdogmus, I. E. (2014). Corporate Investment in Sport Sponsorship and its. Evaluation. Athens Journal of Sports
- Denzin, N.K, Lincoln, Y.Z. (1994), Handbook of qualitative research, Sage Publications

Ejderhov, T. (2014) 6,5 miljarder satsas på sponsring, 2 maj, Idrottens Affärer  
<http://www.idrottensaffarer.se/sponsring/2014/05/65-miljarder-satsas-pa-sponsring>

Farrelly, F, Quester, P. (2003), "The effects of market orientation on trust and commitment", European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss 3/4 pp. 530 – 553

Farrelly, F., Quester, P. and Mavondo, F. (2003), "Collaborative communication in sponsor relations", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8 No. 2, pp. 128-138.

Farrelly, F.J. & Geysler, S.A. (2007) Sport sponsorship to rally the home team, Harvard Business Review, 85

Flöter., T, Benkenstein., M., Uhrich., S. (2014) "Communications CSR-linked sponsorship: examining the influence of three different types of message sources", Sport Management Review, Vol. 19

Fyrberg, A, Söderman, S. (2009). Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen- ur ett sponsorperspektiv, FoU-rapport 2009:3

Ganesan. S, Hess. Ron (1997) "Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship", Marketing Letters, Vol. 8, Issue 4

Garå, J. (2008) Fotbollen intar ny position, 17 januari, Svenska Dagbladet  
<http://www.svd.se/fotbollen-intar-ny-position/om/sport>

Goodman, L. E., and P. A. Dion. 2001. The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship. Industrial Marketing Management 30 (3): 287–300

Gounaris, S. P. (2005), "Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services", Journal of Business Research, Vol. 58, No. 2, pp. 126-140

Groeppe-Klien, A, Koenigstorfer, J, Uhrich, S. (2014) "Leverage sponsorship with corporate social responsibility", Journal of Business Research, Vol. 67, Issue 9, pp. 2023-2029

Grönkvist . U, (2000) - Sponsring & Event Marketing (upplaga 1), Björn Lundén information

Irwin, R.L., Lachowetz, T., Cornwell, T.B. & Clark, J.S. (2003) Cause-related sport sponsorship: an assessment of spectator beliefs, attitudes and behavioural intentions. Sport Marketing Quarterly 12(3), 131-139

Jiffer, M., Roos, M. (1999) "Sponsorship a way of communication". Stockholm Ekerlids Förlag AB

Kitchen, P.J. (1997), Public Relations: Principles and practice, Thomson

Lamont, M., Dowell. R., (2008) "A process model of small and medium enterprise sponsorship of regional sport tourism events", Journal of vacation marketing. Vol 14. No 3

Larsson B, D. (2014) Allsvenskan släpar efter – Så ska fans från AIK, Bajen, MFF, Blåvitt och Dif lyfta ekonomin, 19 februari, Fotbollskanalen  
<http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/allsvenskan-slapar-efter---sa-ska-fans-fran-aik-bajen-mff-blavitt-och-dif-lyf/>

Malmström, M. (2014) IFK Göteborg: “Vi måste bli ännu mer affärsmässiga”, 1 april, Svenska Dagbladet,  
<http://www.svd.se/ifk-goteborg-vi-maste-bli-annu-mer-affarsmassiga>

Masterman, G. (2007). Sponsorship: for a return on investment, Butterworth-Heinemann

McDonald, H, Karg, A. (2013), Quantifying the positive effects of sponsor level, length, prominence and relatedness on recall and residual recall rates over time

Meenaghan, Anthony and P.R Flood (1983), "Commercial Sponsorship: The Misunderstood Corporate Art." Dublin: Corporate Image Ltd.

Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10, 35-47

Meenaghan, T. (2002). From sponsorship to marketing partnership: The guinness sponsorship of the GAA all-ireland hurling championship. *Irish Marketing Review*, 15(1), 3-23

Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38

Nufer, G. and Bühler, A. (2010), “Establishing and maintaining win-win relationships in the sports sponsorship business”, *Journal of Sponsorship*, Vol. 3 No. 2, pp. 157-168

O’Reilly, N, D, L. Horning. (2013), Leveraging sponsorship, the activation ratio, *Sport Management Review*, vol. 16

Olson, E. (2013), Decision Making Processes Surrounding Sponsorship Activities, *Journal of Marketing Academy of Science*

Olson, E.L. & Thjømmøe, H.M. (2009) Sponsorship effect metric: Assessing the financial value of sponsoring by comparisons to television advertising, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 504-515

Plewa, C, Quester, P. G, (2011), "Sponsorship and CSR: is there a link? A conceptual framework", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 12 Iss 4 pp. 22 – 38

Schwartz. M. S, Carrolls, A. B. (2003) “Corporate social responsibility: A three-domain approach”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13. No 4

Sharma, Neeru and Paul G. Patterson. 2000. “Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services.” *International Journal of Service Industry Management* 11

Simpson, J. T. and Mayo, D. T. (1997), "Relationship Management: a Call for Fewer Influence Attempts?", Journal of Business Research, Vol. 39, No. 3, pp. 209-218

Stjernlöf, E. (2010) "Är sponsring verkligen för alla?", 9 juni, Dagens Media

Stotlar D. K, (1999) "Sponsorship in North America: A Survey of Sport Executives", International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 1, Issue 1

Theron, E, Terblanche, N, Boshoff, C. (2008), "The antecedents of relationship commitment in the management of relationships in business-tobusiness (B2B) financial services", Journal of Marketing Management, Vol. 24, No. 9-10, pp. 997-1010

Wagner, M. (2016) Rikare än alla andra klubbar tillsammans, 26 februari, Aftonbladet  
<http://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/sverige/allsvenskan/malmo/article22335593.ab>

Weeks, C.S., Cornwell, T.B. and Drennan, J.C. (2008). Leveraging sponsorship on the Internet: activation, congruence and articulation, Psychology & Marketing 25. Vol 7

Williams, G. (2014). Sponsorship: Driving those brands to the top, Finweek

Vogel, K. (2015) Därför avgör pengarna allsvenskan, 23 april, Affärsvärlden  
<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3902859.ece>





# HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator@hb.se](mailto:registrator@hb.se) · Webb: [www.hb.se](http://www.hb.se)