



Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

Kandidatuppsats - 15hp

Sponsring

En kvalitativ kartläggning av hur företag mäter, bedömer och utvärderar sina investeringar



Kandidatuppsats- 15hp - Controller

<i>Datum</i>	-	<i>måndag den 30 maj 2011</i>
<i>Kurskod</i>	-	<i>2FE13E</i>
<i>Studenter</i>	-	<i>Johan Andersson #890114</i>
		<i>Philip Olofsson #890424</i>
		<i>Johan Svärd #870209</i>
<i>Examinator</i>	-	<i>Fredrik Karlsson</i>
<i>Handledare</i>	-	<i>Anders Jerreling</i>

Förord

Följande är ett ämnesfördjupande arbete inom controllerfördjupningen på Ekonomihögskolan, Linnéuniversitetet i Växjö. Studien omfattar 15 högskolepoäng och är skriven under vårterminen 2011.

Vi vill tacka våra respondenter som har varit väldigt tillmötesgående och hjälpsamma. Utan er hade det inte varit möjligt för oss att genomföra vår studie. Vi vill också passa på att tacka vår handledare Anders Jerreling för hans stöd och konstruktiva tankar under studiens gång. Slutligen tackar vi våra opponenter som har bidragit med konstruktiv kritik och värdefulla synpunkter.

Arbetet med studien har varit intressant och givit oss värdefulla erfarenheter och kunskaper som vi kommer att ha nytta av i våra fortsatta studier och framtida arbetsliv.

Vi önskar er en trevlig läsning och hoppas att studien kommer ge er nya kunskaper och en bild av hur mättnings- och utvärderingsarbetet ser ut hos våra intervjuobjekt.

Linnéuniversitetet, Växjö, måndag den 30 maj 2011

Johan Andersson

Philip Olofsson

Johan Svärd

Sammanfattning

Ämnesfördjupande arbete, Civilekonomprogrammet, Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet, Controllerfördjupningen, 2FE13E, VT-2011

Författare: Johan Andersson, Philip Olofsson, Johan Svärd

Handledare: Anders Jerreling

Titel: Sponsring – *En kvalitativ kartläggning av hur företag mäter, bedömer och utvärderar sina investeringar*

Bakgrund: Idag är idrott betydligt mer än bara en folkrörelse. Elitidrottsföreningarna inom de stora idrotterna drivs numera som företag och allteftersom värdet av att exponeras samt associeras med idrottslag har ökat, har även intresset för sponsring rört sig i samma riktning.

Syfte: Studien syftar till att beskriva och förklara hur företag mäter, bedömer och utvärderar sina sponsringsinvesteringar, i ekonomiska termer. Uppsatsen syftar även till att återge sponsormarknadens olika aktörers syn för att beskriva utvärderingsarbetet ur ett bredare perspektiv.

Metod: Studien är kvalitativ och bygger på flerfallsstudier. Datainsamlingen består uteslutande av primära källor vilka utgörs av kvalitativa intervjuer med sponsringsansvariga på utvalda företag.

Slutsatser: Sponsring är ett mångfacetterat ämne vars positiva effekter företagen i allmänhet ser som svårbedömda. Studien visar att inget av de intervjuade företagen mäter, bedömer eller utvärderar sina sponsringsinvesteringar i ekonomiska termer. Däremot uppvisar studien flera exempel på företag som mäter och utvärderar sin sponsring i termer av till exempel exponering samt allmänhetens attityd. Vad avser bedömning av sponsringsinvesteringars framtida avkastning svarade samtliga intervjuade företag att de inte använder sig av investeringskalkyler i det arbetet. Det har inte heller framkommit några exempel på kalkyler utformade för bedömning av sponsringsinvesteringar. De metoder för mätning och utvärdering av sponsring som presenterades i teoriavsnittet används endast i liten skala och hos enstaka företag i studien. Av de företag som mäter vad deras sponsring genererar köper de flesta in den tjänsten från specialiserade företag som till exempel Sponsor Insight. Det är däremot så att även de företag som köper tjänsten endast använder den som en indikator eftersom de inte helt litar på exaktheten hos den typen av mätningar. Skepsisen avser framförallt omvandlingen av kvantitativa mätningar till ett monetärt värde.

Nyckelord: sponsring, mätning, utvärdering, investering, association, imagertransfer

Summary

Bachelor Thesis, Program of Master of Science in Business and Economics, School of Business and Economics at Linneaus University in Växjö, Controllerfördjupningen, Course Code: 2FE13E, Spring of 2011

Authors: Johan Andersson, Philip Olofsson, Johan Svärd

Mentor: Anders Jerreling

Title: Sponsring – A qualitative study which maps how businesses measure and evaluate their sponsorship investments.

Original Title: Sponsring- En kvalitativ kartläggning av hur företag mäter, bedömer och utvärderar sina investeringar.

Background: Today sports are more than a popular movement and the elite compounds in the largest sports are run as companies. As the value of exposure to sport teams has raised the interest in sponsoring has grown also. The sponsors work with evaluating their investments in sponsoring have not evolved in the same rate.

Purpose: The purpose of this thesis is to describe and explain how businesses measure and evaluate their sponsorship, in financial terms. The purpose is further to describe the sponsor market and its different actors to map the market through a broader perspective.

Method: The thesis is a qualitative study consisting of multiple case studies. Qualitative interviews are the primary source to collect data. This thesis does not use any secondary sources.

Conclusion: Sponsorship is a complex subject whose beneficial effects companies generally see as hard to evaluate. The study shows that none of the interviewed companies measure or evaluate their sponsorship investments in financial terms. The study shows several examples of companies that measures and evaluates its sponsorship in terms of exposure and public attitudes. As regards the future return of sponsorship investments all the companies answered that they did not use investment calculation at all. The study did not reveal any examples of investment calculation methods to evaluate sponsorship investments.

Key words: sponsorship, measure, evaluate, investment, associations, image transfer

Disposition

Titel: Sponsring- en kvalitativ kartläggning av hur företag mäter, bedömer och utvärderar sina investeringar

Ämne/kurs: Ämnesfördjupande arbete - Controllerfördjupning

Författare: Johan Andersson, Philip Olofsson, Johan Svärd

Handledare: Anders Jerreling

Examinator: Fredrik Karlsson

Syfte: Uppsatsen syftar till att undersöka hur företag mäter, bedömer och utvärderar sina sponsringsinvesteringar, i ekonomiska termer. Uppsatsen syftar även till att återge sponsormarknadens olika aktörers syn för att beskriva utvärderingsarbetet ur ett bredare perspektiv.

Metod: I metodavsnittet fastställs vilket tillvägagångssätt som används vid genomförandet av studien. Inledningsvis behandlas studiens design, där redogörelse för vald metod och angreppssätt ingår. Vidare diskuteras urvalet till undersökningens empiridel och avslutningsvis behandlas sanningskriterier.

Referensram: Inledningsvis i referensramen definieras sponsring och dess delar. Vidare behandlas sponsringens motiv, användningsområden och hur dess effekter kan mätas. I avsnittets avslutande delar behandlas teori angående kalkylering, bedömning, planering samt risktagande vid investeringar.

Empiri: I empirikapitlet läggs empirin fram genom en kort presentation av intervjuobjektet följt av en sammanfattning av genomförda intervjuer.

Analys: I detta avsnitt ställs referensramen och framtagen empiri mot varandra och analyseras. Data som framkommit under arbetets gång sammanfattas och diskuteras, därefter presenteras mönster och samband.

Slutsats: I detta avsnitt sammanställs och diskuteras studiens resultat. Vidare framför forskarna sina synpunkter på ämnet och avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	9
<i>1.1 Bakgrundsbeskrivning</i>	<i>9</i>
<i>1.2 Problemdiskussion</i>	<i>10</i>
<i>1.3 Problemformulering</i>	<i>11</i>
<i>1.4 Syfte</i>	<i>11</i>
<i>1.5 Avgränsning och fokus</i>	<i>11</i>
<i>1.6 Relevans</i>	<i>11</i>
2. Metod	12
<i>2.1 Val av metod</i>	<i>12</i>
<i>2.2 Angreppssätt</i>	<i>14</i>
<i>2.3 Datainsamlingsmetod</i>	<i>15</i>
<i>2.4 Kvalitativa intervjuer</i>	<i>16</i>
<i>2.5 Urval och avgränsningar</i>	<i>17</i>
<i>2.6 Tolkning av empiriskt material</i>	<i>18</i>
<i>2.7 Kvalitetsmått</i>	<i>19</i>
3. Referensram	21
<i>3.1 Sponsring</i>	<i>21</i>
<i>3.2 Sponsring av olika slag</i>	<i>21</i>
<i>3.3 Företagens motiv till sponsring</i>	<i>23</i>
<i>3.4 Mäta effekterna av sponsring</i>	<i>25</i>
<i>3.4.1 Olika mätalternativ</i>	<i>27</i>
<i>3.5 Mätning av marknadsföringsåtgärder</i>	<i>29</i>
<i>3.6 Investeringsbedömning</i>	<i>30</i>
<i>3.7 Investeringsplanering</i>	<i>31</i>
<i>3.8 Riskbedömning</i>	<i>33</i>

4. Empiri	34
.....	
<i>4.1 Intervjuer med branschföretag</i>	<i>34</i>
<i>4.1.1 Caddie Sport and Business</i>	<i>34</i>
<i>4.1.2 Sponsor Insight</i>	<i>35</i>
<i>4.2 Intervjuer med sponsorer</i>	<i>37</i>
<i>4.2.1 AXA</i>	<i>37</i>
<i>4.2.2 Svenska Spel</i>	<i>39</i>
<i>4.2.3 Volvo Personbilar</i>	<i>41</i>
<i>4.2.4 ICA</i>	<i>43</i>
<i>4.2.5 Swedbank</i>	<i>44</i>
<i>4.2.6 VIDA AB</i>	<i>46</i>
<i>4.2.7 Hjalmarssons</i>	<i>48</i>
<i>4.2.8 Perstorp</i>	<i>49</i>
<i>4.2.9 Trelleborg AB</i>	<i>50</i>
<i>4.2.10 Peab</i>	<i>51</i>
<i>4.2.11 Myresjöhus AB</i>	<i>52</i>
<i>4.3 Intervjuer med rättighetsinnehavare</i>	<i>53</i>
<i>4.3.1 Östers IF</i>	<i>53</i>
<i>4.3.2 Växjö Lakers</i>	<i>54</i>
5. Analys	56
.....	
<i>5.1 Motiv</i>	<i>56</i>
<i>5.2 Mål och Strategi</i>	<i>57</i>
<i>5.3 Mätning och Utvärdering</i>	<i>58</i>
<i>5.4 Investeringsunderlag</i>	<i>61</i>
<i>5.5 Risk och Riskhantering</i>	<i>62</i>
<i>5.6 Sponsring kontra annan marknadsföring</i>	<i>63</i>
6. Slutsats	65
.....	
<i>6.1 Slutsatser och Diskussion</i>	<i>65</i>
<i>6.2 Egna reflektioner över studiens resultat</i>	<i>68</i>
<i>6.3 Uppslag till vidare studier</i>	<i>68</i>

7. Källförteckning **69**

7.1 Tryckta källor: 69

7.2 Muntliga källor: 71

Bilagor **72**

Bilaga.1 - Intervjuguide, sponsorer 72

Bilaga.2 - Intervjuguide: Peter Allvin, Sponsor Insight 73

Bilaga.3 - Intervjuguide: Frans Fransson, Caddie Sports & Business 74

Bilaga.4 - Intervjuguide, rättighetsinnehavare 75

1. Inledning

I det inledande kapitlet behandlas sponsringens framväxt i Sverige och hur den förändrats under de senaste årtiondena. Sponsringens bakgrund och framväxt följs av problemdiskussion som mynnar ut i en problemformulering. Vidare i kapitlet behandlas studiens syfte, på vilket sätt undersökningen avgränsas och avslutningsvis studiens relevans.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

År 1967 avskaffades amatörreglerna inom idrotten vilket gjorde det möjligt för föreningar och individuella idrottare att vända sig till staten och marknaden för att söka ekonomiska medel. Det gjorde att idrotten förändrades successivt från att vara en amatör- och folkrörelsebaserad verksamhet till att bli en marknadsbaserad verksamhet med större möjlighet att avlöna spelare, funktionärer och kanslipersonal med mera. (Peterson 2002)

Peterson (2002) skriver att de flesta av Sveriges idrottsföreningar har förändrats väldigt lite genom åren och är därmed fortfarande amatörföreningar rotade i folkhemsrörelsen. Toppskiktet av föreningarna och elitidrottarna inom Sveriges största idrotter har kommersialiserats och utvecklats till små och medelstora företag. Författaren menar vidare att elitidrotten har utvecklats till vad den är idag tack vare att föreningarnas ledarskap har professionaliserats. Professionaliseringen innebär bland annat att ledningen i föreningarna anammat kunskap om vad som krävs för att ta till vara på de ekonomiska möjligheter som marknaden erbjuder. Genom att bland annat tillsätta personer med ekonomisk kompetens i sin styrelse. De ekonomiska möjligheter som rättighetsinnehavare kan ta till vara på är till exempel att de lockar företag med exponering på tävlingsdräkten eller arenan som sedan når en stor massa genom olika media, men även åskådarna på idrottsevenemangen. Clark (1995) definierar sponsring som ett utbyte där rättighetsinnehavaren erhåller en betydande summa mot att sponsorn exponerar sitt varumärke. Rättighetsinnehavaren kan använda de ekonomiska medlen för att utveckla sin produkt (till exempel värva spelare till sitt lag) och kringarrangemang runt produkten medan sponsorns stärker sitt varumärke via exponeringen. Vidare menar författaren att utvecklingen av föreningarna har gått hand i hand med utvecklingen av den kommersiella sponsringen som växte fram under 1970-talet. En av de första pionjärerna inom svensk idrottssponsring var, enligt Clark (1995), Egon Håkansson. Håkansson låg bland annat bakom Hondas sponsring av basketlaget Alvik, som fick stor uppmärksamhet genom att

det visades att en fullvuxen basketspelare kunde få plats i en liten Honda Civic.

Företagens syfte och motiv med sponsring utvecklades från 1970-talet och framåt. Ett tidigt skäl till att företag sponsrade kunde till exempel vara att VD:n på ett företag ville sponsra sin egna golfklubb. Det var därmed intresset hos företagets ledning som styrde sponsringsinsatserna. Det fanns i de fallen ingen genomtänkt strategi för ekonomisk vinning bakom sponsringen. Sedan förändrades företags tankesätt mot att i större utsträckning utföra en genomtänkt analys av sponsringen. Sponsringen syftar numera till att få någonting tillbaka som exempelvis goodwill, PR eller att nå en ny målgrupp och i förlängning öka försäljningen. (Clark 1995) Enligt Peterson (2002) har möjligheterna för företag att bli exponerade ökat med tv-bevakningens utbredning där idag nästan alla matcher och andra idrottsarrangemang sänds och den nyaste sponsringsmetoden som växt fram de senaste tio åren för att nå ännu mer exponering, är att företagen namnger elitföreningarnas arenor. Peterson (2002) menar vidare att elitidrotten hela tiden utvecklas mot underhållningsbranschen och att själva idrotten bara är en del av hela verksamheten. Idag satsar sponsorer enorma summor för att få vara en del av elitidrottens attraktivitet och som exempel betalar Guldfågeln 20 miljoner kronor över sju år för att Kalmar FF:s nybyggda arena ska bära deras namn¹ och Svenska spel sponsrar Svenska fotbollsforbundet med 120 miljoner årligen².

1.2 Problemdiskussion

Den stora industri som har byggts upp runt dagens elitidrott medför, som nämnts tidigare, stora investeringar från företag för att med hjälp av respektive rättighetsinnehavares exponering bygga ett starkare varumärke. Att sponsringsinsatser ses som en investering i studien motiveras genom att det till fullo stämmer överens med hur en investering definieras. "Investeringar är anskaffningar som används och medför inkomster under flera tidsperioder framåt" (Persson & Nilsson 1999, sid 7)

Företagen tar en risk när de investerar i idrott eftersom att en eventuell skandal från rättighetsinnehavarens sida även skulle försämra anseendet av företagets varumärke (Irwin, Sutton & McCarthy 2002). Det innebär att företagen bör undersöka hur väl sponsringen lönar sig och om det överstiger risken som tas. När företag i allmänhet bedömer huruvida stora investeringar ger en positiv avkastning eller ej används investeringskalkyler (Andersson 2008). Att företag bör använda kalkyler även för utredning av sponsringsinvesteringar motiveras av de höga belopp företagen investerar i det samt att risken

¹ http://www.barometern.se/sporten/kalmar_ff/guldfageln-arena%281956031%29.gm 2011-04-01 kl.15.14

² Enligt Svenska Spels sponsorchef Johan Lindvall

investeringarna medför är hög (Clark 1995). Eftersom det tidigare i studien fastslagits att sponsring är en affärsmässig överenskommelse som ska gynna båda parter borde det vara intressant att kunna bedöma och utvärdera sponsring i ekonomiska termer.

1.3 Problemformulering

- ▶ Hur mäter, bedömer och utvärderar företag vad deras sponsringsinvesteringar genererar i ekonomiska termer och vilka metoder används?

1.4 Syfte

Studien syftar till att beskriva och förklara hur företag mäter, bedömer och utvärderar sina sponsringsinvesteringar, i ekonomiska termer. Uppsatsen syftar även till att återge sponsormarknadens olika aktörers syn för att beskriva utvärderingsarbetet ur ett bredare perspektiv.

1.5 Avgränsning och fokus

Studien avgränsar sig till att undersöka idrottssponsring. Därmed utesluts andra typer av sponsring som exempelvis kultursponsring. Studiens fokus inriktar sig på sponsring av elitföreningar och elitidrottare inom svensk idrott och undersökningsobjekten är företag som investerar större summor i sponsring. Valet grundar sig i att sponsring i studien ses som en investering och inte ett ensidigt stöd eller gåva, vilket sponsring av mindre verksamheter många gånger kan uppfattas som. Till följd därav utesluts mindre föreningar och företag utan professionell sponsring.

1.6 Relevans

Det finns sedan tidigare studier inom ämnet sponsring varav de flesta är vinklade ur ett marknadsföringsperspektiv. Det finns även uppsatser som beskriver sponsringens skattemässiga komplexitet ur ett redovisningsperspektiv. En kunskapslucka identifierades därmed eftersom inga tidigare undersökningar som utförts ur ett controllerperspektiv hittats. Studien kartlägger hur företag utvärderar sponsring och är till nytta för de parter som vill öka kunskapen om sponsring. Dels genom att se hur andra företag arbetar men även genom att studera olika teoretiska metoder för sponsorutvärdering.

2. Metod

.....
Följande kapitel fastställer vilket tillvägagångssätt som används vid genomförandet av studien. Inledningsvis behandlas studiens design, där redogörelse för vald metod och angreppssätt ingår. Vidare diskuteras urvalet till undersökningens empiridel och avslutningsvis behandlas sanningskriterier.
.....

2.1 Val av metod

Jacobsen (2002) skriver att det finns två olika metoder vid insamling av data, nämligen kvantitativ och kvalitativ. Vilken av de båda metoderna forskaren använder sig av beror på vilken information som ska samlas in. Vid en kvantitativ forskningsmetod hävdar författaren att informationen i stor utsträckning är numerisk. Utgångspunkt vid metoden är att verkligheten mäts med metoder och instrument som anges i kvantitativa termer bestående av siffror. Kvantitativa forskningsmetoder leder till förståelse av en företeelse medan kvalitativ metod innebär att forskaren tar till sig information i form av ord istället för siffror. (Jacobsen 2002) Starrin & Svensson (1994) definierar kvalitativ data som en grov skattning och kvantitativ data som en exakt och riktig skattning.

Bryman & Bell (2005) beskriver tre utmärkande kriterier för den kvalitativa forskningen, förutom att den grundar sig i huvudsak på ord. Det första kriteriet är att kvalitativ forskning har en induktiv syn på teori- och praktikförhållandet, vilket innebär att teori grundas på insamlad data. Det andra kriteriet är att den kvalitativa forskningsansatsen innefattar en ståndpunkt där sociala egenskaper ses som ett resultat av samspelet mellan individer. Vidare menar författarna att det tredje kriteriet berör den kunskapsteoretiska ståndpunkt den kvalitativa forskningen tar, vilken är tolkningsinriktad. Den bygger på att förståelse av den sociala verkligheten beror på hur deltagarna tolkar verkligheten i en viss typ av miljö. Vid kvantitativ forskning tas avstånd från tolkningar och där hävdas att forskaren bör vara avskild från det denne observerar samt att observationen bör ske på ett objektivet och värderingsfritt sätt.

Jacobsen (2002) skriver att kvalitativa forskare kritiserar kvantitativa forskare på grund av att deras forskning brister när det kommer till flexibilitet. Författaren menar att ett frågeformulär framställs vid en viss tidpunkt och att det är svårt att modifiera upplägget under forskningstiden. Kvalitativa metoder är däremot mer flexibla vilket gör det lättare att anpassa datainsamlingens utseende till hur forskningsobjektet utvecklar sig.

.....

Bryman & Bell (2005) menar att den kvalitativa forskningen är mer mångtydig vad gäller teori och praktik än den kvantitativa. Det beror på att teori ses som en följd av undersökningen inom det kvalitativa forskningsområdet. Inom det kvantitativa forskningsområdet ses istället teori som en utgångspunkt för undersökningen. Studien syftar till att undersöka hur stora företag som satsar betydliga summor på sponsring utvärderar sin investering. Eftersom det inte finns tillgänglig litteratur på området mätning och utvärdering av sponsring blir det problematiskt att på förhand formulera prövbara hypoteser. Det sammantaget med att en tolkande ansats tillämpas bidrar till att studien utförs med hjälp av kvalitativa forskningsmetoder.

Yin (2007) anger tre faktorer som till största del styr vilken forskningsstrategi som bör väljas. De viktigaste faktorerna som styr val av strategi är vilken typ av fråga, hur, vem, vad, var, varför, det rör sig om. Grad av kontroll över beteende som forskaren innehar är den andra faktorn som styr valet av strategi. Den tredje faktorn berör ifall det är en historisk eller aktuell händelse. Fallstudien lämpar sig bäst när en aktuell händelse med en hur-/varför-fråga, där kontrollen av beteende är låg, ska studeras. Fallstudiens styrka ligger i att den kan hantera många olika sorter av empiriskt material samtidigt samt att forskningsmetoden behärskar både enkla (ett fall) och multipla (flera fall) fallstudier. (Yin 2007) Bryman & Bell (2005) beskriver fallstudien som en metod där forskaren kommer praktiken nära, det vill säga att en djup förståelse för det som studeras kan uppnås. Genom en fallstudie är det även möjligt att upptäcka nya oväntade resultat som sedan kan följas upp.

Yin (2007) tar upp olika datakällor som kan tillämpas vid fallstudier. Den första som omnämns är dokument och beskrivs som skriftliga källor av skilda slag som har högsta relevans för fallstudien. Vidare beskrivs arkivmaterial, som oftast återfinns i datafiler och register. Yin (2007) tar därefter upp intervjuer som en av de viktigaste informationskällorna i samband med fallstudier, eftersom de fokuserar direkt på studiens frågeställning och bidrar till insikt och kausala kopplingar. De sista källorna författaren nämner berör fysiska observationer. Det finns två kategorier av observationer, nämligen direkta och deltagande. Vid direkta observationer görs ett fältbesök där forskaren observerar beteenden under bestämda tidpunkter. Deltagande observationer är en speciell form av observation där forskaren blir en aktiv observatör. Forskaren kan gå in i olika roller på en arbetsplats och medverka i olika händelser under studien.

Valt undersökningsområde är relativt okänt vilket borgar för att en djupare studie i form

av en fallstudie lämpar sig väl. I undersökningen tillämpas en flerfallsstudie, där intervjuer med valda företags sponsoransvariga utförs. Undersökningen är därmed inte lika djupgående inom varje fall som normalt vid en fallstudie. Däremot behandlas resultaten från de företag som studeras som enskilda exempel, därav benämningen flerfallsstudie. Andra överväganden som ligger till grund för valet av flerfallsstudier är dels att frågeställningen är en hur-fråga, vilket motiverar till en fallstudie, men även att studien berör ett aktuellt ämne där data måste sökas upp ute på fältet.

2.2 Angreppssätt

Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) beskriver vetenskapsteori och kunskapsteori som omfattande områden där det återfinns två ytterligheter som är av vitt skilda åsikter. I en änden återfinns positivismen vars ståndpunkt innebär att verkligheten är något objektivt som kan bekräftas via våra sinnen. I andra änden står anhängare av social konstruktion som menar att verkligheten är något subjektivt som skapas i samspelet mellan människor. Vidare hävdar författarna att en deduktiv ansats hör till den positivistiska synen och en induktiv ansats hör till synen på verkligheten som en social konstruktion.

Jacobsen (2002) bekräftar Eriksson & Wiedersheims-Pauls syn om två ytterligheter som har en helt separerad syn på begreppet verklighet, men väljer att benämna positivismens motsatta gren som hermeneutik istället för social konstruktion. En deduktiv metod kännetecknas av en individualistisk syn där det finns en distans till det som undersöks, en neutral och helt objektiv syn tillämpas samt att undersökningen är numerisk i stor utsträckning. Det motsatta gäller för den induktiva metoden där en holistisk syn tillämpas. Här finns en närhet till undersökningsmaterialet, forskningen är styrd av forskarens värderingar och intressen samt inriktad på ord istället för siffror. (Jacobsen 2002)

Bryman & Bell (2005) hävdar, precis som tidigare författare, att hermeneutiken oftast kopplas samman med det induktiva synsättet. De menar att det induktiva synsättet innebär att forskaren tolkar sina observationer eller intervjuer genom att försöka se på det från upphovsmannens perspektiv. Miegel & Johansson (2002) väljer att beskriva hermeneutiken som ett humanistiskt sätt att se på verkligheten samt att det inte går att uppnå förståelse för något utan att känslor och åsikter vägs in. Vidare förklarar Bryman & Bell (2005) den induktiva metoden som en kvalitativ inriktning med utgångspunkt i empiriinsamling. Teori genereras utifrån det resultat som den empiriska studien ger. Vid en deduktiv metod utgår forskaren från teorin och därifrån utformas prövbara hypoteser som sedan antingen bekräftas eller förkastas beroende på resultatet (Bryman & Bell

2005).

Hur företag mäter och utvärderar sponsring är ett relativt okänt ämne vilket gör att en förutsättningslös empiriinsamling genomförs och därefter analyseras resultaten med hjälp av litteratur inom områden som till exempel risk- och investeringsbedömning. Studien är förvisso i första hand induktiv men intervjuvaren analyseras genom att jämföras med varandra samt med relevant teori, snarare än tolkas utifrån intervjupersonernas perspektiv. Den induktiva metoden är ändå ett lämpligare val än den deduktiva eftersom forskarna har en närhet till undersökningsmaterialet, den består till största delen av ord samt att det inte kan undvikas att egna åsikter och värderingar vägs in.

2.3 Datainsamlingsmetod

Lekvall & Wahlbin (2001) menar att det finns två olika typer av datakällor, primär- och sekundärdata. Primärdata beskrivs som egenproducerad information framtagen genom till exempel intervjuer, enkäter och observationer. Sekundärdata å andra sidan är information som tidigare samlats in och sammanställts av andra forskare. Bell (2006) väljer att förklara primärkällor som något som kommer till stånd under projektets gång, medan sekundära källor innefattar tolkning av något som redan ägt rum men som är baserat på en primärkälla. Till den här studien används enbart källor av det primära slaget.

Datainsamlingen består av intervjuer med sponsoransvarig på de företag som ingår i studien. En del av de undersökta företagen ingår i egenskap av huvudsponsor till en elitidrottsförening i närområdet. Den stora andelen företag som ingår i studien är däremot utvalda efter kriteriet hur mycket pengar de investerar i sponsring. I detta fall har Sponsor Worlds lista följts som sammanställer landets 50 främsta företag vad gäller idrottsponsring³.

För att få en klarare helhetsbild om hur sponsringsmarknaden fungerar består studien till viss del även av intervjuer med elitidrottsföreningar och företag som arbetar med mätning och utvärdering av sponsring. Vid intervjuerna tillämpas en och samma intervjuguide vid samtliga intervjuer för att en senare jämförelse och utvärdering av svaren ska bli så rättvis som möjligt. Frågorna skiljer sig något åt mellan vilken typ av aktör som intervjuas eftersom skiftande information efterfrågas vid intervju med rättighetsinnehavare, konsult och sponsor.

³ http://www.sponsorworld.com/_project/_media/_doc/upload/Topp-50.pdf 2011-05-26 kl.15.32

2.4 Kvalitativa intervjuer

Kvale & Brinkmann (2009) beskriver en intervju som ett utbyte av åsikter mellan två personer om ett specifikt ämne som intresserar båda parter. Det finns en rad olika intervjuformer som har olika syften, till exempel har journalistiska intervjuer som syfte att registrera och rapportera viktiga händelser, terapeutiska intervjuer försöker förbättra svaga delar i människors liv och forskningsintervjuer genomförs för att tillföra kunskap. Vidare hävdar författarna att forskningsintervjuer uppstår av samtal i vardagslivet och att kunskap uppstår genom interaktioner mellan den respondenten och intervjuaren.

Det som utmärker intervjufrågorna för en kvalitativ intervju (forskningsintervju) menar Bryman & Bell (2005) är att de ger komplexa och detaljerade svar. Det leder till att forskaren kan finna flera intressanta åsikter och mönster i svaren som riskerat att falla bort vid en strukturerad och mer styrd intervjuform. Vidare hävdar författarna att en annan viktig skillnad mellan kvalitativa- och kvantitativa intervjuer är att vid en kvalitativ intervju är intresset riktat mot respondentens intressen, medan det vid en kvantitativ intervju är forskarens intressen som står i fokus. Vid kvalitativ forskning kan intervjuerna antingen ske ostrukturerat eller semi-strukturerat.

Den semi-strukturerade intervjuformen går enligt Bryman & Bell (2005) ut på att intervjuaren har förutbestämda teman och huvudfrågor att förhålla sig till och sedan låter respondenten utveckla svaren i så hög grad som möjligt. Syftet med intervjutekniken är att forskaren vill ha uttömmande och detaljerade svar och därmed använder sig forskaren av så öppna frågeställningar som möjligt samt följdfrågor på respondenternas svar. Vid användning av en ostrukturerad intervjuform finns en risk att svaren avviker allt för mycket från det som ämnats undersökas, vilket kan leda till svårigheter när intervjurens resultat sedan analyseras och jämförs. Torst (1993) förklarar att intervjuguiden är av yttersta vikt när en kvalitativ intervju ska genomföras. Guiden ska innehålla stora frågeområden som ska tas upp och inte raka och klara frågor. En annan viktig punkt är att listan är kort och att intervjuaren kan guiden nästan utantill. (Torst 1993) Det är komplicerat, enligt Bryman & Bell (2005), att på förhand specificera frågor som i sig kan generera maximal information vilket innebär att det är att föredra om respondenten själv berättar och ger en så utförlig beskrivning som möjligt. En helt ostrukturerad intervju riskerar att glida bort från ämnet, speciellt eftersom kalkylering och utvärdering av sponsring möjligtvis inte är det första som företagen tar upp när det gäller deras sponsring. Eftersom det inte varit möjligt att vid studien på förhand specificera vad för typ av svar

och resultat som intervjuerna kommer att resultera i så är den semi-strukturerade intervju-tekniken lämplig.

Intervjuerna som bidrar med data till studien består av semi-strukturerade kvalitativa intervjuer med en intervjuguide som stöd. Guiden finns tillhands för att intervjuaren ska hålla sig till valt undersökt ämne. Bryman & Bell (2005) menar att det är av betydande vikt att intervjuguiden har stark koppling till problemformuleringen, att frågorna formulerats på ett sätt så att det ges utrymme för reflektion samt att guiden bör innehålla uppföljningsfrågor, sonderingsfrågor och fördjupade frågor. Yin (2007) hävdar att intervjuaren bör befinna sig på två nivåer, nämligen att denne ska ställa välvilliga och icke hotande frågor i sin intervju samt att uppsatta mål ska uppfyllas genom frågorna.

2.5 Urval och avgränsningar

Jacobsen (2002) menar att urvalet spelar en avgörande roll för vilken information som fås. Det är därmed av yttersta vikt att urvalet är ändamålsorienterat samt att valet faller på de enheter som kan bidra med den mest intressanta informationen och som samtidigt belyser studiens problemformulering. Bryman & Bell (2005) beskriver samtliga "enheter" som ett urval till en studie grundar sig på som en population. Att benämningen "enhet" används beror på att urvalet ofta utgörs av en population som inte enbart består av individer. Ett urval kan till exempel även utgöras av en population bestående av avdelningar, städer och länder.

Populationen som studien grundar sig på är svenska företag som satsar betydande summor på sponsring av elitidrott. Med betydande summor menas att företag som endast skänker bollar till ett knattelag exkluderas från populationen, det ska handla om en större summa där företaget ser att det kan få något i utbyte som för dem motsvarar det sponsrade beloppet. Vidare beskriver författarna urvalsram som en förteckning över de enheter i populationen som urvalet görs ifrån. Studiens urvalsram grundar sig delvis på de elitidrottsföreningar som ligger i närområdet. Det på grund av att en del av urvalet görs utefter kontakt med valda föreningar där deras huvudsponsorer väljs ut. För att studien ska bli mer heltäckande kommer även andra företag än de som sponsrar närområdets elitföreningar ingå, att undersökningen utgår från dem i närområdet har att göra med att det är en förutsättning för att kunna genomföra personliga intervjuer.

Som ovan text beskriver är det i första hand företag som sponsrar elitidrott som studien grundar sig på. Däremot intervjuas även sponsringsansvariga på elitidrottsföreningar

samt konsulter på företag som arbetar med sponsring för att få deras syn på ämnet.

Bryman & Bell (2005) hävdar att ett sannolikhetsurval som utgörs av ett slumpmässigt urval bidrar till att studiens resultat blir generaliserbart i större utsträckning. Studien kommer dock inte grunda sig på ett sannolikhetsurval utan urvalet görs istället på grundval av företagets sponsringsinsatser samt hur intressanta de upplevs av forskarna. Vidare kommer även olika branscher försöka täckas in av studien i så hög utsträckning som möjligt. Vald urvalsmetod benämns av Bryman & Bell (2005) som ett bekvämlighetsurval. De företag som väljs ut med anledning av att de är huvudsponsor till en förening benämns som snöbollsurval. Det innebär som namnet anger att forskarna initialt tar kontakt med ett mindre antal människor (elitidrottsföreningar i närheten) för att genom dem komma i kontakt med ytterligare respondenter (huvudsponsorerna till dessa). Eftersom undersökningen är tidsbegränsad anses urvalsmetoden ge en större möjlighet till ett intressant resultat, främst på grund av att det ger möjlighet till fler personliga intervjuer.

2.6 Tolkning av empiriskt material

Ett tillvägagångssätt för tolkning av kvalitativa intervjuer är att forskaren för någon form av anteckningsbok där denne skriver ner idéer som kommer upp under tiden som intervjuaren bearbetas. Följer tolkningen någon slags modell eller ett schema under arbetets gång underlättar det avsevärt för forskaren (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006).

Bryman & Bell (2005) hävdar att det inte finns några tydliga riktlinjer för hur en kvalitativ analys bör gå tillväga. De förespråkar däremot två huvudmetoder vilka är analytisk induktion och grundad teori. Analytisk induktion innebär att forskaren strävar efter universella förklaringar till olika företeelser genom att samla in data och kontinuerligt omformulera hypotesen vid de fall då nyinkommen data inte överensstämmer med den samma. Den andra analysmetoden forskarna beskriver är grundad teori, vars användning är mer utbredd än analytisk induktion. Metoden går enligt Bryman & Bell (2005) ut på att samla in och analysera data på ett systematiskt sätt under forskningsprocessen och teori ska sedan genereras utifrån arbetet. Själva grundtanken är att utvecklingen av teori och insamling/analys av data sker parallellt i en växelverkan med varandra. Den här studiens tolkningar av data ligger i linje med riktlinjerna för den grundade teorin.

2.7 Kvalitetsmått

Den kvalitativa forskningen bedöms i huvudsak genom två grundläggande kvalitetskriterier, vilka är tillförlitlighet och äkthet (Bryman & Bell 2005). Inom begreppet tillförlitlighet finns fyra underliggande delkriterier som måste uppfyllas för en studie. De är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdighet rör undersökningens yttre trovärdighet, vilket innebär att forskningen ska vara utförd efter gällande regler inom kvalitativ metod. Resultatet bör även konfirmeras av de respondenter som ingått i undersökningen. I studien gäller det sponsringsansvarig på de utvalda företagen som ingår i studien. Vidare beskriver Bryman & Bell (2005) överförbarhet som ett delkriterie som behandlar i vilken utsträckning resultatet från undersökningen kan överföras på andra liknande miljöer. I detta fall rör det därmed i vilken utsträckning de valda företagens sponsorutvärdering är relevant för företag i allmänhet. Det tredje delkriteriet är pålitlighet. Med det menas att forskaren ska anta ett granskande synsätt samt att alla processer i undersökningen ska redogöras. För undersökningen innebär det till exempel att intervjuguiden som använts ska göras tillgänglig för läsaren samt att samtliga forskare gemensamt bestämt riktlinjer för hur respondenters svar tolkas. Det avslutande delkriteriet som beskrivs av författarna är möjlighet att styrka och konfirmera. Det som ska uppnås för det delkriteriet är att forskaren genom undersökningens gång ska ha agerat i god tro och haft en objektiv ansats.

Bryman & Bell (2005) beskriver det andra grundläggande kriteriet, äkthet, som ett kriterie där forskningspolitiska frågor behandlas. Det innebär att respondenternas svar återges på ett korrekt sätt i avhandlingen samt att undersökningen bidrar till att de som medverkat i studien får en bättre bild av sin situation. Bryman (2011) tar upp olika delkriterier till äkthet. Det först nämnda är rättvis bild, vilket innebär att studien ska återge respondenternas uppfattningar och åsikter på ett korrekt och rättvist sätt. Andra delkriteriet är ontologisk autenticitet, med innebörden att studien ska hjälpa de som medverkar i undersökningen till att få en bättre förståelse av den sociala situation och miljö de lever i. Vidare tar Bryman (2011) upp pedagogisk autenticitet som det tredje delkriteriet. Författaren förklarar kriteriet genom förändringen av deltagarnas bild gällande andras förståelse för saker och ting i miljön. Katalytisk autenticitet är ett annat kriterie som trycker på hur möjligheten för deltagarna att förändra sin situation har utvecklats. Det sista delkriteriet till äkthet som förs på tal av Bryman (2011) är taktisk autenticitet. Det berör de åtgärder som behövs göras och hur deltagarnas möjlighet att kunna genomföra dem

har utvecklats.

Vid undersökningen kan en koppling till äkthet till exempel vara att de sponsoransvariga på företagen blir mer medvetna om hur de själva arbetar. Medvetandegörandet, tillsammans med att de ser exempel på hur andra företag arbetar med sponsring, leder förhoppningsvis till att de kan förbättra sitt eget arbete. Studiens äkthet styrks genom att samtliga deltagare får möjlighet att ta del av uppsatsen före publicering så att de kan granska att de blivit korrekt återgivna. Vid önskemål om korrigerings från respondenters sida görs det före publicering av uppsatsen.

3. Referensram

.....
Inledningsvis definieras sponsring och dess delar. Vidare behandlas sponsringens motiv, användningsområden och hur effekterna kan mätas. I kapitlets avslutande delar behandlas teori angående kalkylering, bedömning, planering samt risktagande vid investeringar.
.....

3.1 Sponsring

Clark (1995 s.3) definierar sponsring på följande sätt:

”Ett kommersiellt samarbete mellan likvärda och aktiva parter som frivilligt väljer varandra.”

Den sponsrande parten får tillgång till rättighetsinnehavarens goodwill, för att användas i reklam- och PR-sammanhang, mot en ersättning. En annan definition som Grönkvist (2000 s.10) tar upp är följande:

”Sponsring är associationsmarknadsföring; en affärsmässig metod för kommunikation, marknadsföring och försäljning. Sponsring bygger på ett kommersiellt avtal mellan två parter där ett företag betalar för kommersiella rättigheter att utnyttja en association (med till exempel ett evenemang, en person, en organisation, ett projekt med mera.).”

Enligt Grönkvist (2000) är inte fristående arenareklam, dräktreklam och annonser i programblad sponsring, däremot ingår de ofta som en del i ett sponsringskontrakt mellan rättighetsinnehavare och sponsor.

Sponsring jämförs inte med reklam och PR, utan det är, enligt Clark (1995), en metod inom dessa medium. Det finns två utmärkande egenskaper för sponsring, association och simultanförmåga (Grönkvist 2000). Association innebär att sponsorn använder rättighetsinnehavarens image för att återge den på den egna verksamheten eller produkten och med simultanförmåga menas att sponsringen kan uppfylla olika syften och användas inom olika delar av marknadsföringens områden. (Grönkvist 2000)

3.2 Sponsring av olika slag

Det finns flera olika typer av sponsring som ett företag kan använda sig av enligt Irwin, Sutton & McCarthy (2002). Sponsringsbegreppet innefattar allt från sponsring av en

enskild individ till sponsring av ett helt event. Vid sponsring av en individ innebär överenskommelsen oftast att individen får produkter av sponsorn. Individen stärker varumärket genom att överföra sin image till produkten ifråga. Sponsring av individer drar ofta till sig intresse från företag eftersom deras produkt får en större exponering bland potentiella kunder. Adidas har genom åren lagt stor tyngd på att marknadsföra sig genom fotbollsspelaren David Beckham medan Nike har använt sig av golfspelaren Tiger Woods och exempelvis fotbollsspelarna Cristiano Ronaldo och Zlatan Ibrahimovic. Irwin, Sutton & McCarthy (2002) hävdar att risken som företag tar vid sponsring av en individ är hög eftersom företagen inte vet hur individen kommer bete sig under den avtalade perioden. Om individen beter sig olämpligt bidrar det till en sämre image för produkten denne förknippas med och även för varumärket som helhet. Att sponsra ett helt lag är enligt Irwin, Sutton & McCarthy (2002) den form av sponsring som ger den bästa länken mellan publik och företag. Det beror på att företaget kommer åt en bredare grupp av personer, då det oftast är fler personer som följer ett lag än vad det är som följer en specifik individ. Vid sponsring av en anläggning får företaget möjlighet att synas året runt.

Masterman (2007) skriver att sponsringen har utvecklats dramatiskt under de senaste 30-40 åren men att den nu nått något som kan beskrivas som en kritisk punkt i dess livscykel. Att det talas om en kritisk punkt innebär att det anses att sponsringen numera har svårt att hitta nya vägar att inbringa mer pengar om inte attraktionskraften på idrotten höjs.

Masterman (2007) menar att allt eftersom summorna som investeras i sponsring blivit allt högre har företagen på senare tid koncentrerat sig på att utveckla ett sätt för att kunna demonstrera att investeringen ger en positiv avkastning. Vidare hävdar författaren att många företag börjat vända ryggen åt sponsring eftersom de anser att det inte ger någon avkastning. Problemet är enligt författaren att företagen inte mäter huruvida det ger positiv avkastning eller inte samt att det finns för få tillgängliga metoder för att kunna göra det. I Masterman (2007) visas ett exempel på när sponsring utvärderats och där resultatet varit lyckosamt. Exemplet är när Samsung valde att bli huvudsponsor för Chelsea och fick sin logga på matchtröjan, vilket medförde att Samsungs igenkänningsgrad ökade med hela 21 % redan under det första året.

3.3 Företagens motiv till sponsring

Lagae listar i *Sports sponsorship and Marketing Communications (2005)* en rad anledningar till varför sponsringen inom idrottsvärlden har ökat så dramatiskt under de senaste årtiondena:

- Varumärken har globaliserats och professionaliserats.
- Effekten av traditionell marknadsföring via massmedia har minskat.
- Sporten har globaliserats och blivit professionell.
- Acceptansen för att sport inte längre är en ideell folkrörelse utan snarare kommersiell underhållning har ökat.
- TV-bevakningen av sport har ökat markant.
- Det har skett ett genombrott för användandet av sport som en kommunikationsväg.

Ett av de grundläggande motiven för ett företag att sponsra en förening är strävan efter exponering, enligt Grönkvist (1999), det har sin förklaring från tiden då det bara fanns två TV-kanaler i Sverige och båda var reklamfria vilket gjorde att företagen sökte andra sätt att exponeras i TV. Dräkt- och arenareklam lever till stor del kvar fortfarande men värdet ifrågasätts ständigt. Vidare menar författaren att möjligheten att skapa relationer och att representera företaget är andra motiv som företagen har, vilka uppfylls av möjligheten att träffa andra företag och mingla i en VIP-restaurang med mera.

Lagae (2005) listar vidare målen med idrottsponsring i samma bok:

- Kognitiva mål: märkets igenkänningsgrad.
- Affektionsvärdesmål: Stödja och förändra ett varumärkes image.
- Förändra beteende: Öka kundernas lojalitet, stimulera försäljning, skapa en distributionsyta.

Lagae (2005) hävdar att varumärkesvärde skapas först genom passiv och sedan genom aktiv varumärkesigenkänning. En konsumentvara uppnår en hög försäljningsnivå först när märket nått en hög grad av igenkänning. Författaren menar vidare att företagen väljer idrott efter vilka värden de vill att deras varumärke ska förknippas med. Till exempel så förknippas uthållighet och disciplin med maraton medan friluftsliv förknippas med bergsklättring och så vidare.

Masterman (2007) skriver att i början av 1970-talet användes sponsringen som ett sätt att marknadsföra och representera företaget. Idag har den utvecklats till ett sofistikerat kommunikationsverktyg som används för att öka försäljning, skapa gynnsamma associationer, utveckla medvetenhet om företagets image och varumärken, samt för att utveckla de interna relationerna i organisationen.

Personalrelationsmotivet innebär att företaget kan erbjuda sina anställda en upplevelse som verkar för sammansvetsning och lojalitet inom företaget. Den äldsta anledningen till sponsring är det personliga, vilket innebär att ägarens personliga intressen styr vad företaget sponsrar. Att få träffa och beblanda sig med idrottsstjärnor är också något som sponsorer dras till. Företag kan också sponsra för att bygga upp kommunikationsplattformar för interna och externa budskap. (Grönkvist 1999)

Sponsorer betalar för att imagen hos föreningen de sponsrar överförs på företaget ifråga. De förväntar sig en effekt på sitt varumärke motsvarande sponsringssumman. Effekten kan exempelvis vara goodwill eller annan positiv effekt som sponsringen medför. Sponsring kan också fungera som en plattform för försäljning, det gäller däremot oftast ur ett långsiktigt perspektiv. Vid lansering av en ny produkt kan sponsring vara ett bra inslag tillsammans med exempelvis arenareklam för att nå ut till målgruppen via exempelvis TV-exponering. Genom att sponsra en förening kan sponsorn få tillgång till loge eller VIP-restaurang med mera, vilket gör att företaget kan nätverka med andra sponsorer. Ett motiv som grundar sig i folkhemsrörelsen är Good Citizen-motivet som innebär att ett företag tar ansvar för mer än sin egen verksamhet och stöttar föreningar i närområdet. (Grönkvist 1999)

Marconi (2004) menar att företag som sponsrar välgörenhet av olika slag erhåller en mycket större lojalitet från sina intressenter när de når sin målgrupp genom en viktig kanal. Intressenter tilltalas av företag som engagerar sig i att göra världen till en bättre plats. Anledningen till att bedriva sponsring på det sättet menar Marconi (2004) har att göra med att företaget får en möjlighet att nå ut till så många segment som möjligt och beröra dessa nuvarande och potentiella intressenter på ett speciellt sätt.

”Doing well by doing good!”

Marconi (2004. sid. 206)

Med dessa ord menar Marconi att företag som hjälper till att stoppa hungern, stödjer AIDS-forskning, hjälper hemlösa barn etcetera, ofta får något positivt tillbaka från sina

intressenter i form av framtida affärer, godkännande och goodwill. Ett medvetande om företagets arbete med välgörenhet stärker företagets varumärke på så många sätt. Marconi (2004) nämner till exempel att arbetskraften blir mer tillfredsställd, lägre rekryteringskostnader, en jämnare nivå på aktiemarknaden och samhällsstöd. Ett företag med bra image och omdöme har mycket lättare att göra affärer på marknaden (Marconi 2004).

3.4 Mäta effekterna av sponsring

Enligt Jiffer & Roos (1999) har bedömning av sponsringsinvesteringars effekter länge ansetts vara omätbara. Författarna skriver att det under 1980-talet började utvecklas olika mätinstrument för att komma tillrätta med problemet. Det berodde på att det var en hög tillväxt på reklammarknaden, men även för att företagen började inse vikten av att kunna mäta de handlingar de utförde. Anledningen till att sponsring tidigare inte gick att mäta var på grund av att metoderna för mätning var bristfälliga. I dagsläget har företagen större möjlighet att kunna mäta sina sponsringsaktioner. Till exempel finns metoder för att mäta hur ofta och länge deras varumärke exponerats i TV till följd av ett sponsor-samarbete. Författarna menar vidare att det viktigaste för att kunna utföra en mätning är att det finns något underlag att jämföra med. Till exempel i sponsringens fall måste företagen sätta upp mål som de kan arbeta mot. Jiffer & Roos (1999) skriver att sponsorerna måste ha den önskade effekten av sin handling i åtanke. Vidare beskriver de fem olika effekter som sponsring kan ge upphov till:

- Exponering, i vissa lägen vill företaget att de enbart ska synas så mycket som möjligt. Det kan till exempel vara vid ett skifte av företagets logotyp.
- Uppmärksamhet, syftet här är att dra uppmärksamhet till företaget eller en specifik produkt. Det kan till exempel vara vid lanseringen av en ny produkt. Resultatet mäts genom hur många som har uppmärksammat sponsringen.
- Kunskap/medvetenhet, bedöms när sponsorn vill veta vad allmänheten har för kunskap om företaget eller produkten/service. Förändring i kunskap och medvetenhet om ett företag och dess produkt/service är viktigt att mäta över en tidsperiod.
- Attityd, är en viktig del och tar lång tid att bygga upp för ett företag. Det är även en punkt som är svår för företaget att kunna påverka på kort sikt. Genom att studera attityder kan företaget få en uppfattning om hur deras målgrupps attityd

förändras genom sin sponsringsinvestering.

- Beteende, exempel på förändring i beteende kan vara att konsumenter kontaktar företaget, testar deras produkt/service eller förändrar sitt konsumtionsmönster.

Förutom de fem effekterna finns även en finansiell aspekt att ta hänsyn till. Företag kan mäta det finansiella resultatet genom att studera hur försäljningsvolymen förändras under sponsringsperioden. Anledningen till att företag idag går in och sponsrar till exempel ett stort event är enligt författarna enbart av finansiella skäl. Volvos sponsring av Vinter-OS 1994 var väl uppbackat med detaljerade planer på hur många bilar och lastbilar de kunde sälja till arrangören. För att på ett enkelt sätt kunna mäta och få fram ett resultat. (Jiffer & Roos 1999)

Jiffer & Roos (1999) skriver att den mest lämpliga mätmetoden är baserad på sponsorns avsikter. Vidare hävdar de att sponsorn använder sig av olika metoder vid olika typer av sponsring. Det är flera faktorer som påverkar vilken mätmetod en sponsor väljer. Vissa är mer praktiska, medan andra är helt av det finansiella slaget. Följande faktorer är enligt Jiffer & Roos (1999) de viktigaste som sponsorn måste ta hänsyn till och överväga vid val av metod:

- Användning, vad kommer resultatet att användas till? Vill sponsorn ha kvantitativ eller kvalitativ information?
- Tidsperspektivet, att göra undersökningen via postenkäter kan ibland vara effektivt under villkoret att undersökningen inte kräver ett snabbt svar. Vid de tillfällen där snabbt svar krävs är det effektivare att använda sig av telefonintervjuer. Det kan vara efter ett TV-bevakat event där sponsorn snarast ringer runt och undersöker hur många som har uppmärksammat sändningen innan det raderats ur TV-tittarnas minne.
- Effekt, vilket är syftet och avsikten med sponsringen?
- Pris, speglas ofta i vilken kvalitet det blir på bedömningen. Företag vill hela tiden försöka hålla kostnaderna så små som möjligt, vilket i vissa fall kan komma att dra ner kvalitén på mätningarna.

3.4.1 Olika mätalternativ

Jiffer & Roos (1999) säger att företag kontinuerligt bör följa vad som publiceras i tidningar och övrig media. Det är ett bra sätt för att mäta hur mycket ens sponsring syns för allmänheten. Vid sportevent publiceras det många foton och videoklipp i media. Det gynnar företagen genom att deras varumärke exponeras på arenan eller matchställ och därigenom ökar exponering. Jiffer & Roos (1999) tar vidare upp olika modeller som kan användas för att värdera synligheten;

Volvomodellen, Volvo har utvecklat en modell som de använder sig av för att värdera hur mycket deras varumärkesexponering genom sponsring är värd. De jämför vad motsvarande exponering hade kostat om de istället betalat för en reklamplats i samma media. Uträkningen går till enligt följande: eftersom logotypen inte är huvudfokus på bilden reduceras värdet med 50 %. Anta att en bild som publiceras i en tidning är 150 X 180, kolumnens bredd är 45 mm och det kostar 100 kr per ”kolumnmillimeter”. Värdet blir det företaget hade fått betala om de hade marknadsfört sig i tidningen:

$$(150 \times (180/45) \times 100) \times 0.5 = 30\,000 \text{ kr}$$

”ISL- modellen”, sponsringsföretaget ISL som arbetar med sponsring för Olympiska spelen och Världsmästerskapen i fotboll använder sig av ett poängsystem där det mäts, förutom publicerade bilder, även när en sponsor omnämns i media. Jiffer & Roos (1999) påstår att modellen fungerar olika bra från land till land. Poängen räknas som följande:

Sponsor omnämnd i rubrik	3 poäng
Foto som visar sponsorns logga	3 poäng
Underrubrik eller bildtext som omnämner sponsorn	2 poäng
Sponsor omnämnd i artikel	1 poäng

Det slutliga värdet bestäms utifrån vilken ton som sponsornamnet framställs med:

Väldigt positivt	2.0
Positiv	1.5
Neutral	1.0
Negativ	0.5
Väldigt negativ	0

Uträkningen fungerar ungefär som vid Volvomodellen, förutom att det kalkyleras med en tredjedel istället för hälften. Till exempel innebär en positiv artikel där sponsorn visas i ett publicerat foto som är 100 x 135 mm, kolumnens bredd är 45 mm och priset är 50 kr per "kolumnmillimeter":

$$(100 \times (135/45)) \times (50/3) \times 3 \text{ poäng} \times 1.5 = 22\,500 \text{ kr}$$

TV-exponering, är en annan modell som Jiffer & Roos (1999) tar upp vilket behandlar det enskilt största säljargumentet för att locka till sig sponsorer. Det är viktigt för sponsorn att veta hur mycket de räknar med att synas i TV på olika kanaler och i olika länder. När sponsorn har informationen kan de värdera hur mycket de kommer att synas och hur många som kommer att se deras namn på TV.

SPINDEX (Sport and Sponsor Index), är ett mätinstrument som används i många europeiska länder för att värdera reklam på arenor som syns på TV. SPINDEX mäter tiden varje sponsor eller de som köpt reklamplats på arenor syns i sändning under alla TV-sändningar och i alla kanaler. De som studerar detta, studerar inte enbart hur länge en sändning varar, utan den exakta tiden som sponsorn syns. Olika sporter har olika kamerarörelser, till exempel syns huvudsponsorn mycket tydligare och oftare på tennis än på ishockey, eftersom den syns bakom spelaren vid varje in-zoomning. Det är av större vikt var huvudsponsorn placerar sin logga på en hockeyarena eftersom kamerarörelserna är snabbare vilket minskar TV-tittarnas förmåga att uppmärksamma reklamskyltarna. Jiffer & Roos (1999) skriver att rätt placering kan leda till att sponsorn syns tre till fyra gånger oftare. Värdet räknas ut genom ett indexvärde.

Vid uträkningen används en metod som alltid inkluderar följande faktorer:

- Reklamtid uppnådd under en TV-sändning
- Antal gånger reklamen visades

- Längden på sändningen
- Antal tittare

SPINDEX är en modell som underlättar utvärderingsarbetet för sponsorerna och de kan genom den jämföra olika investeringar och olika sporter med varandra. Det som jämförs kan till exempel vara kostnaden för att komma i kontakt med reklammottagaren. (Jiffer & Roos 1999)

3.5 Mätning av marknadsföringsåtgärder

Traditionellt sett koncentrerar sig företag framförallt på omsättning, marknadsandel och marginaler när de sätter sina mål och bedömer sitt resultat, enligt Kotler (2003). Det finns en hel del andra mått företag bör ta hänsyn till när de sätter upp sina mål. Exempel som författaren ger är följande:

- procentandel nya kunder.
- procentandel förlorade kunder.
- procentandel återvändande kunder.
- procentandel kunder som kommer att rekommendera företaget.

Med dessa punkter menar Kotler (2003) att det till största vikt ska läggas tyngd på hur kundrelationer förändras med hjälp av sina marknadsföringsåtgärder.

Enligt Berglund & Boson (2010) har Sverige bättre marknadsstatistik inom vissa områden än de flesta andra länder runt om i världen har. Det beror på att svenskar är relativt samarbetsvilliga när det gäller att svara på kundundersökningar som gäller våra intressen, medievanor, varumärkespreferenser, köpvanor med mera.

ARF-trappan är en modell som ger underlag för mätning av annonseffekter på alla sorters medier. Trappan består av åtta olika nivåer och effektnivån blir högre desto högre upp på trappan reklambudskapet befinner sig. Första trappsteget är Upplaga och mäter en tidnings utgivningsexemplar. Medieräckvidd är nästa trappsteg som behandlas och mäter hur många som har läst varje exemplar. Sammanlagda antalet läsare av ett exemplar är tidningens medieräckvidd, antalet medieräckvidd för TV är antalet tv-tittare ett program har och så vidare. Vidare förklaras reklamräckvidd som den del av målgruppen som nås av reklamen. Reklamobservation är nästa trappsteg och beskrivs som den del där målgruppen har uppmärksammat budskapet. Reklamkommunikation är den del av målgruppen som tar till sig och bearbetar det utsända budskapet. Vidare beskrivs Re-

klamens förmåga att övertyga i termer av hur intresserade målgruppen är av budskapet, förstår det, finner det trovärdigt samt gillar det. Ju högre upp på trappan det klättras, desto större effekt har reklambudskapet. Det näst sista steget är Reaktion på reklam, vilket som namnet antyder ser till hur målgruppen har reagerat på exponeringen. Till exempel om kunden fyller i en intresseanmälan eller surfar in på webbplatsen för att få ytterliggare information. Tillsist tas Säljefekt upp som det viktigaste steget där det kontrolleras ifall ett fulländat köp genomförs. (Berglund & Boson 2010)

3.6 Investeringsbedömning

Persson & Nilsson (2001) beskriver marknadsinvesteringar som något som över tiden bidrar till att företaget bygger upp sin position på marknaden, vilket ses som en tillgång. Författarna väljer att benämna det som en marknadstillgång och ser det som en av förutsättningarna för företagets affärsverksamhet. En annan förutsättning för att ett företag ska lyckas är att det står sig väl i konkurrensen med andra företag. Porter (2005) hävdar att en konkurrensstrategi är ett uttryck för en ambition att skapa sig ett gynnsamt läge för företaget inom dess bransch. Vidare menar han att ett företags förmåga att positionera sig väl på marknaden beror på dess förmåga att skapa ett mervärde för kunderna.

Persson & Nilsson (2001) tar upp tre olika perspektiv som är aktuella för ett företag att ta ställning till vid en investering:

- Investeringen ses som en del i företagets strategiska utveckling, där investeringens övergripande syfte är att skapa en optimal resursstruktur och resurspotential för att kunna förverkliga den framtida strategiska inriktningen.
- Investeringen som ett organisatoriskt planerings- och beslutsproblem, där det handlar om att utveckla processer för effektiv initiering, handläggning, kalkylering och beslut om investeringar som beaktar deras speciella karaktär.
- Investeringen som ett långsiktigt finansiellt åtagande där kapital binds över lång tid. De förväntade finansiella flödena blir underlag för kalkylering och bedömning av den ekonomiska avkastningen.

3.7 Investeringsplanering

Persson & Nilsson (2001) beskriver investeringsplaneringen som den formaliserade process som resulterar i årsplaner samt som underlag för enskilda projekt. Planeringen kan uppfattas som en problemlösning som löses steg för steg, där varje steg utmynnar i ett fullständigt underlag för nästkommande steg. Vidare hävdar författarna att det sättet att se på investeringsplanering bygger på en modell som utgår från att beslutsprocesser i företag är systematiska och rationella. Denna rationella beslutsmodell är kraftigt förenklad och fungerar dåligt som beskrivning av hur det faktiskt ser ut ute i företagen.

En investering är inte bara ett sätt att skapa konkurrensfördelar på, det ger även möjlighet att utveckla nya affärsmöjligheter eller att lösa operativa problem (Persson & Nilsson 2001). Vidare skriver författarna att välja mellan investeringsprojekt även innebär att välja vilka möjligheter som kan utnyttjas och vilka problem som ska lösas. Den framtida tidpunkt då investeringen ska genomföras kan antingen lämnas öppen eller preciseras i en flerårsplan. Yard (2001) skriver att ett viktigt sätt att se på en investering är att resonera i termer av optioner. Tillvägagångssättet belyser en investerings flexibilitet. Det innebär att företaget kan utnyttja investeringen på olika sätt samt att den kan ge upphov till framtida värden som idag är omöjliga att kvantifiera. Vidare pekar Yard (2001) ut tidsperspektivet som en komplex del att ta hänsyn till vid bedömning av en investerings lönsamhet. Ju större det tidsmässiga avståndet är mellan investeringen och den period där frukterna ska skördas desto svårare blir det att upprätta en korrekt kalkyl.

Det är inte säkert att en möjlighet eller ett problem som finns inom ett företag upptäckts och leder till ett investeringsförslag. Investeringsplanering som företagsproblem består därmed inte enbart av att utveckla de formella procedurerna för hur beslutsprocessen vid investeringsförslag ska gå tillväga. Det är även av betydande vikt att påverka de informella processerna så att viktiga möjligheter och problem ”upptäcks” i företaget. Här ger författarna förslag på att företagen borde koncentrera sig på förbättring av sitt informationssystem för att komma tillrätta med problematiken. (Persson & Nilsson 2001)

Persson & Nilsson (2001) hävdar att kalkyler behandlar marknaden utefter prognoser om marknadsutvecklingen. Det kan även vara så att aspekter som inte tas upp i kalkylen ändå spelar en central roll vid investeringsbeslutet, till exempel kan ett delmål vara att behålla sin marknadsandel. Författarna skriver vidare att syftet med kalkylering är att öka förståelsen av en investeringssituation. Eftersom bedömningen av en investering är komplex innebär det att företagsledare i praktiken söker information och modeller för

att bättre förstå situationen och de valmöjligheter de ställs inför (Persson & Nilsson 2001). Andersson (2008) skriver att det går att precisera ett investeringsproblem genom att svara på följande frågor; Till vilket beslut ska kalkylen ge underlag för? Vad är det vi vill uppnå? Vilka betydelsefulla faktorer kan vi påverka? Vilka faktorer kan vi inte påverka?

Persson & Nilsson (2001) menar att kalkylen i sig självt inte är ett tillräckligt beslutsunderlag för om en investering ska genomföras eller ej. Det beror på att kalkyler endast innehåller de konsekvenser som är viktigast ur ett ekonomiskt perspektiv och därmed ger en ofullständig bild. Vidare hävdar författarna att det medför att beslut om investeringar är komplext och att det därmed är viktigt att de bedöms ur ett helhetsperspektiv. För att det ska vara möjligt måste företagen samla in information, som rör investeringen, på ett så systematiskt och fullständigt sätt som möjligt. Andersson (2008) styrker bilden av att kalkylmodeller endast bör ses som en del i beslutsunderlaget rörande en investering. Andra viktiga aspekter att ta hänsyn till är likviditetsaspekter, riskförhållanden, framtida handlingsfrihet, kundreaktioner samt konkurrentbeteende.

Det finns flera olika tillgängliga metoder för beräkning av en investerings lönsamhet. Svårigheten ligger i att välja kalkylmodell samt att det inte sällan blir en annorlunda rangordning på en investerings lönsamhet beroende på vilken kalkylmodell som används. Förmögenhetsökningen en investering ger upphov till, mätt utöver kalkylräntan samt över hela projektets livslängd beskriver författarna som kapitalvärdesmetoden. Annuitetsmetoden ger samma information som ovan metod, men beräknat per år. Författarna beskriver vidare internräntemetoden som en metod som visar den procentuella avkastning en investering ger upphov till. Pay-backmetoden är den sista metoden som anges och den ger inte något direkt lönsamhetstal utan istället ett mått på investeringens likviditet eller kapitalomsättning. (Persson & Nilsson 2001)

Persson & Nilsson (2001) beskriver enkelhet som det absolut viktigaste kriteriet då företag väljer kalkylmodell. Dels beror det på att den som gör kalkylen helt måste förstå metoden denne använder sig av om resultatet ska bli rättvisande. De menar vidare att Pay-backmetoden uppfyller kravet på enkelhet och troligtvis är det därför användandet av metoden är utbrett bland dagens företagen.

Den strategiska värderingen av en investering beskrivs av Persson & Nilsson (2001) som en vital del. Här behandlas frågor som:

- Hur påverkar en investering företagets lönsamhet och i vilken utsträckning stöder den strategin?
- Vilka aktiviteter i värdekedjan förändras eller förbättras genom investeringen?
- Vilka blir konsekvenserna om man väljer att avstå möjligheten att investera medan konkurrenterna gör det?

3.8 Riskbedömning

Larkin (2003) skriver att alla varumärken bär ett rykte som människor associerar märket med. I företagsvärlden är ryktet baserat på uppfattningen om det som kännetecknar företaget, hur företaget beter sig samt hur det presterar. Författaren menar vidare att ett företags rykte mer konkret innebär hur bra eller hur dåliga associationer olika intressentgrupper har om ett varumärke.

Ett företags rykte påverkar produkterna och tjänsterna som konsumenten väljer att köpa, investeringarna som görs, och de anställningsmöjligheter det strävas efter (Larkin 2003). Det är delvis genom företagets rykte som företagets attribut värderas och ju bättre ett rykte ett företag har desto mindre priskänsligt blir det jämt emot dess konkurrenter. Vidare skriver författaren att vissa definierar ett företags rykte som något som kräver omsorgsfullt planerande och hårt arbete över lång tid, men även som något som kan gå förlorat över bara en enda natt om "olyckan" skulle vara framme. Sammantaget innebär det att sponsring kan vara en del i ett omsorgsfullt arbete för att bygga upp ett företags rykte. Det vill säga om de hittar rätt rättighetsinnehavare att associera sig med. I annat fall riskerar företagen att associeras med till exempel en skandal om rättighetsinnehavaren blir indragen i en sådan. (Larkin 2003) Det har nyligen uppkommit flera fall som exemplifierar problematiken. Under 2011 har bland annat Luleås huvudsponsor SSAB hotat att hoppa av samarbetet sedan Luleå Hockeys sportchef anklagats för att yttrat racistiska tillmälen under en match. Ett annat exempel är Coca-Colas avbrutna samarbete med den engelske fotbollsspelaren Wayne Rooney sedan denne varit inblandad i otrohetsskandaler och yttrat svordomar i TV.

4. *Empiri*

.....
Empirin presenteras genom en kort presentation av intervjuobjektet följt av en sammanfattning av genomförda intervjuer.
.....

4.1 *Intervjuer med branschföretag*

4.1.1 *Caddie Sport and Business*

Caddie Sport and Business är ett företag med säte i Stockholm och Båstad. Deras marknad består främst utav aktörer från idrottsvärlden som de konsulterar inom områdena sponsring och varumärkesutveckling⁴

Frans Fransson är konsult och projektledare på Caddie Sport & Business. Han berättar att Caddie arbetar med kompetensutveckling och utbildningsverksamhet inom sports marketing, där sponsring är en viktig ingrediens. Företaget har under årens lopp framförallt arbetat med rättighetsinnehavare när det gäller sponsring. När de konsulterar föreningar handlar arbetet ofta om att värdesätta rättigheter och att utforma sponsorpaket som tilltalar möjliga sponsorer. Föreningarna erbjuder idag ofta standardpaket som i många fall inte attraherar företag och det är alltså bland annat det som Caddie kan hjälpa till med.

Kompetensen angående sponsring varierar från företag till företag, menar Fransson. Sponsringskompetensen behöver nödvändigtvis inte vara kopplad till företagets storlek men oftast har större företag en sponsringsansvarig anställd vilket ofta tyder på en större medvetenhet och målsättning när det kommer till sponsring. Kompetensen har ett direkt samband med hur företaget använder sig av sponsring. Företag med stor kompetens använder sponsringen på ett mer genomtänkt och systematiskt sätt. Fransson berättar att de företag som tar kontakt med Caddie oftast är medvetna om sponsring och har en stor nyfikenhet på möjligheterna att utnyttja sponsring. De ser även behovet av att göra rätt sponsringsinvesteringar på kort respektive lång sikt.

Fransson betonar vikten av att förstå innebörden och möjligheterna med sponsring. Han anser att det till viss del råder brist på dessa kunskaper och synsättet på sponsring bland företagen i Sverige. Sponsringsansvaret i ett företag kan ligga på olika nivåer men oftast är det ledningen/VD eller en sponsoransvarig som har ansvaret. Det menar han också

⁴ http://www.caddie.se/?page_id=247 2011-05-06 kl.10.36

gör skillnad på hur företaget ser på sponsring, företag med en sponsringsansvarig har oftast ett tydligare mål och mäter sponsringen i högre grad. De företagen använder i större grad sponsringen i sin marknadskommunikation.

Fransson menar att lokal sponsring kan vara gynnsam om målet är att stärka gemenskapen och fästet i regionen men att lokal sponsring annars är ett klassiskt exempel på ett stöd till föreningarna. Vanligt är att de stora industriföretagen på orten sponsrar det lokala idrottslaget.

När det kommer till mätning och utvärdering av sponsring menar Fransson att det i nuläget görs i alldeles för låg utsträckning. Allt fler företag börjar utveckla sin uppföljning och mätning och han menar att utvecklingen kommer att fortsätta. För att det ska fungera att mäta sponsring krävs att företaget sätter upp tydliga mål med sponsringen som sedan kan utvärderas. Det som kan mätas och undersökas är bland annat exponering, uppfattningen i målgruppen, attityden till sponsringen, hur väl företaget passar ihop med föreningen och hur effekten har varit av sponsringen.

I framförallt Nordamerika är mätningen och utvärderingen mer förankrad än i Sverige och inställningen till sponsring är mer professionell, enligt Fransson. Han menar även att de som använder sig av sponsring på rätt sätt har kommit långt i utvecklingen men att det är för få som använder sig av mätning.

Fransson förklarar vidare att sponsringen borde utvecklas mot associationsmarknadsföring där företagen eftersträvar transfer av vissa värden som rättighetsinnehavarna står för. Han berättar också att företags motiv bör vara att öka varumärkeskännetecken och försäljning med hjälp av sponsring. Idag har tröjsponsringen blivit mindre viktig och nätverkandet och relationsskapandet med andra företag, som sponsringen ger möjlighet till, har blivit allt viktigare. Vid sponsring av en elitförening finns möjlighet att ta del av en förenings kontaktnät som oftast innehåller mellan 150-300 företag.

4.1.2 Sponsor Insight

Sponsor Insight bildades 2006 och är ett analysföretag inom sponsring. Sponsor Insight finns i Sverige, Norge, Finland och Danmark. De utför mätning och utvärdering av sponsring för sponsorer och rättighetsinnehavares räkning. Företaget är marknadsledande och samarbetar med en forskningsgrupp för att ständigt utveckla nya utvärderingsmodeller⁵.

⁵ <http://www.sponsorinsight.se/foretaget/bakgrund> 2011-05-06 kl.09.24

En av grundarna till Sponsor Insight, Peter Allvin, hamnade på listan över intressanta intervjuobjekt. En intervju genomförs med sponsringsanalytikern angående vilken roll de har på sponsormarknaden och vad de använder sig av för mätmetoder. Allvin säger att Sponsor Insight är ett oberoende analysföretag som arbetar för båda parter, företag och rättighetsinnehavare (däribland föreningar), på marknaden. Han berättar att de samarbetar med en forskningsgrupp i Norge för att bedriva ny forskning kring sponsring och dess effekter. Till exempel har Sponsor Insight ingående kunskap om hur expone-ringsmätning ska värderas.

Merparten av Sponsor Insights undersökningar är kvantitativa men även kvalitativa un-dersökningarna görs och då undersöks bland annat supportrars passion för sitt favoritlag och deras syn på lagets sponsorer. Rättighetsbyrån (systerföretag till Sponsor Insight) nämns även av Allvin som en konsult som hjälper föreningarna med bl.a. utveckling och paketering av sina sponsorrättigheter.

Allvin nämner vissa grunder som är viktiga för mätning, till exempel att förhållandet mellan företaget som sponsrar och rättighetsinnehavaren måste stämma överens för att optimal effekt ska uppnås. Vidare förklarar han att det är viktigt att Sponsor Insight känner till företagens uppsatta mål för att en rättvis utvärdering ska kunna genomföras. Allvin menar att det finns tillräckligt med utvärderingmetoder, men det som fallerar är att det uppstår problematik med målsättningen. Det finns också många infallsvinklar som kan skapa förvirring. Sponsringsmätning är i utvecklingsstadiet vilket innebär att kunskapen släpar efter utvecklingen något. Han menar vidare att det just nu sker ett pa-radigmskifte inom sponsring där mätning och utvärdering kommer bli allt viktigare i framtiden.

Allvin berättar att sponsorerna ofta vill nå ut till sin målgrupp genom sina sponsrings-åtaganden. Det kan i vissa företag vara svårt eftersom det är ledning och styrelse som bestämmer vart sponsringspengarna ska investeras. De har enligt Allvin inte rätt kun-skap om var pengarna ger mest positiva effekter för att attrahera den specifika målgrup-pen. Peter Allvin säger:

“Många företag är lite tråkiga när det gäller deras sponsring och är fast-låsta i sina strategier.”

Han menar att företagen borde bli bredare i sina sponsringsåtaganden och inte enbart investera i en specifik idrott, vilket ofta är fallet. Sponsorerna borde istället se till före-tagets helhet och till vilken målgrupp de vill att deras varumärke ska nå. Vidare menar

han att det finns mycket mer potential som företagen kan utnyttja genom sponsring och att företag i allmänhet tycker att det är billigt att exponera sig på det här sättet. Allvin tycker att det är föreningarnas skyldighet att genom sina rättigheter skapa värden som sponsorn vill betala för. Det är viktigt för föreningar att lägga kraft på detta eftersom det är lättare att höja intäkterna genom värdeskapande aktiviteter än genom att uppnå idrottslig framgång.

4.2 Intervjuer med sponsorer

4.2.1 AXA

AXA är ett varumärke som ägs av livsmedelskoncernen Lantmännen. AXA grundades redan i slutet av 1800-talet och deras sortiment erbjuder spannmålsbaserade produkter till den som vill äta sunt och gott⁶.

Peter Larsson är sportchef på AXA Sports Club och berättar att AXA valt att i första hand satsa på sponsring av individuella idrottare. I gruppen finns exempelvis friidrottarna Susanna Kallur, Jenny Kallur och Angelica Bengtsson samt längdskidåkaren Mathias Fredriksson. Förutom de individuella idrottare som företaget sponsrar är företaget även sponsor av Ishockeyförbundet, Innebandyförbundet samt fotbolls- respektive ishockeyföreningen Elfsborg och Malmö IF. Larsson berättar att det är helt olika typer av rättigheter som tillgodoses när det gäller individsponsring kontra förbunds-/idrottslagssponsring. På individnivå handlar det främst om rättigheter att använda sig av personen ifråga vid reklamfilmer, fotograferingar samt diverse kundaktiviteter. I kontrakten specificeras till exempel hur många dagar om året företaget ska få tillgång till att använda sig av den sponsrade individen vid ovan nämnda aktiviteter. Vid sponsringen av förbund och lag menar Larsson att rättighetsköpen främst består av exponering som till exempel reklamplats på sarg och dräkt. I de kontrakten ingår även ett visst antal matchbiljetter som används till kundaktiviteter och rätten att associera sig med förbundet/laget.

På frågan om vad AXA har satt upp för mål med sin sponsring svarar Larsson att det övergripande målet för sponsringen är att den ska bidra till att stärka kopplingen till idrott och hälsa. Förutom att stärka kopplingen är individsponsringen främst inriktad på att öka försäljningen medan förbunds- och lagsponsringen syftar till ökad varumärkeskännedom. AXA sätter inte upp ett specifikt mål om hur stor försäljningsökning de vill att specifika sponsringsinsatser ska bidra till. Vidare diskuteras företagets motiv till

⁶ <http://www.axa.se/sv/Om-oss/Varumarket/> 2011-05-05 kl.15.07

sponsringssamarbeten och här belyser Larsson att all sponsring ska bidra till att stärka företagets möjligheter att göra affärer. Vad som spelar roll vid ett beslut om sponsring kan till exempel vara att det ska vara ett stort lag med verksamhet både på herr- och damsidan såväl som på ungdomssidan. Vidare berättar Larsson att hänsyn också tas till priset i förhållande till lagets storlek och vilken exponering det kommer att medföra.

På frågan om vilka beslutsunderlag företaget använder sig av vid sponsring svarar Larsson att AXA går mycket på känsla och att användande av kalkyler inte existerar. Han berättar också att den sammanlagda budgeten för andra marknadsföringsaktiviteter är större än budgeten för sponsring. Eftersom företaget i stor utsträckning satsar på individualsponsring tar man också stora risker i sina samarbeten. Här berättar Larsson att det i kontrakten finns speciella klausuler vid dopning, brottslig verksamhet eller andra händelser som kan ge företaget negativ publicitet. Det kan även röra sig om klausuler för utebliven publicitet om en sponsrad individ skadar sig och därmed inte deltar i tävlingar. Vidare berättar han att en stor skandal AXA varit med om tidigare var när de sponsrade friidrottaren Ludmila Engquist och det avslöjades att hon var dopad. I dessa situationer menar Larsson att det krävs en väl utarbetad plan för hur man ska agera i sådana situationer och att det viktigaste är att det ageras direkt genom att ta avstånd från det som den sponsrade har gjort. Vid Ludmila-skandalen var AXA snabba med att agera och det innebar att ingen märkbar negativ effekt på varumärket kunde noteras, däremot led företaget en kortsiktig ekonomisk skada på grund av att de blev tvungna att dra tillbaka produkter som Ludmila syntes på.

När frågan om hur AXA ser på sitt arbete med utvärdering och mätning av sin sponsring ställs, svarar Larsson, att de köper in exponeringsmätningar externt. Det handlar om hur mycket deras varumärke syns i media genom sponsring och vad motsvarande exponering kostar. Han menar att exponeringsmätningen fungerar bra men att svårigheten ligger i att ta fram en rättvis jämförelse för värdering. Vid de större tävlingar som AXA är med och sponsrar får deltagare svara på enkäter som rör deras uppfattning om företaget samt hur de påverkas av att företaget sponsrar tävlingen. I enkäten efterfrågas även om deltagarna kommer att köpa AXAs produkter i framtiden. Larsson berättar vidare att AXA gör undersökningar bland fans till de lag företaget sponsrar om de köper AXAs produkter för att stödja det egna lagets sponsorer. Enligt Larsson är det ingen skillnad på hur företaget mäter sponsring och övrig reklam, däremot mäts sponsringsinsatser på längre sikt än övrig reklam.

På frågan om företaget använder sig av liknande kalkyler vid sponsringsinvesteringar som vid övriga investeringar är svaret nej. Det beror på att de tycker att det är betydligt enklare att ta fram underlag för att räkna på till exempel en maskininvestering jämfört med en sponsringsinvestering.

Larsson berättar vidare att AXA använder sig av sin sponsring vid kundaktiviteter men att det även kan användas som en arbetsförmån genom att de anställda kan få ta del av tillgängliga matchbiljetter. AXA anordnar även tävlingar i anslutning till sina produkter ute i butik där konsumenten till exempel kan delta i tävlingar för att vinna biljetter till olika evenemang. Larsson ser endast negativa effekter på längre sikt om AXA slutar med sponsring. Varumärket hade troligtvis sjunkit i värde och de hade även tappat associationen med sport och hälsa som är väldigt viktigt för företaget.

4.2.2 Svenska Spel

Svenska Spel ägs av staten och är Sveriges största spelföretag. De anordnar spel och lotterier efter tillstånd från staten. Företaget bildades 1997 efter en sammanslagning av AB Tipstjänst och Penninglotteriet AB, och huvudkontoret är stationerat i Visby⁷.

Johan Lindvall som är sponsringschef på Svenska Spel intervjuas. Svenska Spel sponsrar idag lokala föreningar på Gotland för att vara en Good Citizen eftersom de är den största arbetsgivaren på ön, annars riktas deras sponsring endast åt förbund samt serier inom svensk idrott. Exemplet som nämns av Lindvall är Fotbollsförbundet, Ishockeyförbundet, Innebandyförbundet. Svenska Spel sponsrar fotbollsförbundet med 120 miljoner per år vilka är fördelade på både herr- och damlandslagen. I kontraktet ingår exponeringsrättigheter till varje lag i serierna. Lindvall förklarar vidare att det finns ett bonusprogram för talangutveckling och publiktillströmning. Förbundet har ansvaret att fördela sponsringsbeloppet på de olika landslagen och serierna, men Svenska Spel har på senare tid förhandlat till sig vissa befogenheter att påverka fördelningen.

Johan Lindvall berättar vidare att till en början genomfördes sponsringen för att öka kännedomen om Svenska Spel. Idag har Svenska Spel 98 % kännedom bland folket vilket medför att sponsringen numera är till mer för att aktivera målgruppen som tycker om sport. Svenska Spel genomför aktiviteter mot både publik och medlemmar, till exempel i samband med matcher. Lindvall berättar att de vill ge tillbaka något till den idrottsintresserade målgruppen. I en enkätundersökning svarade 70 % av de tillfrågade att

⁷ <http://svenskaspel.se/p4.aspx?pageid=175> 2011-05-05 kl.14.34

de tycker att Svenska Spel är en viktig samarbetspartner för svensk fotboll, vilket är viktigt för Svenska Spel, förklarar Lindvall. De sponsrar även för att locka nya kunder och spelare samt för att fortsätta bygga sitt varumärke.

Svenska Spel vill associeras med det som är hett för tillfället, vilket kan medföra att de tar en del risker. Om eventuella problem eller skandaler uppstår med sponsringsobjekten är företaget noga med att vara delaktiga i att ta fram en lösning. Exempelvis stöttade de Ishockeyförbundet vid Tre kronors hotellskandal för några år sedan och fick då förbundet att upprätta tydligare etiska riktlinjer och regler om ansvarstagande.

Inom Svenska Spel är det styrelsen och koncernledningen som tar det slutgiltiga beslutet angående ett eventuellt sponsorskap. Det görs en utvärdering av varje rättighet som erbjuds och Svenska Spel kräver branschexklusivitet av rättighetsinnehavarna. Det hindrar utländska spelbolag att sponsra svenska elitlag.

Johan Lindvall kommer in på ämnet utvärdering och mätning och förklarar här att Svenska Spel arbetar med en modell som de benämner ARENA. Lindvall förklarar att ARENA står för: Association, Relation, Exponering, Närvaro och Affär. De anser att det är viktigt med lojalitet och försöker koppla pengarna de investerat i sponsring till vad det bidrar med tillbaka till företaget. Vidare använder sig Svenska Spel av konsultfirman Sponsor Insight när de mäter sin exponering. Lindvall berättar att de genom dem får hjälp med vissa av sina sponsringsobjekt men att de även har en intern avdelning som jobbar med mätning, utvärdering och analys av sponsringsinvesteringarna. 64 % av svenska folket ser Svenska Spel som en viktig partner till svensk idrott och de använder talet som ett nyckeltal vid mätning. Svårigheten, enligt Lindvall, är att bestämma hur stor del av siffran som genererats via deras sponsring. När frågan som rör hur Svenska Spel ser på förhållandet mellan sponsring och marknadsföring ställs berättar Lindvall att det är två skilda avdelningar inom företaget som arbetar med detta och att de har en separat budget.

Eftersom Svenska Spel är den största arbetsgivaren på Gotland känner de ett stort ansvar vilket gör att de vill hjälpa de lokala föreningarna på ön. Svenska Spel försöker även aktivera sin personal i sponsringsarbetet och för tillfället försöker företaget få så många kvinnor som möjligt att springa vårruset. Det gör de för att stärka relationen till idrotten inom företaget. Om Svenska Spel skulle upphöra med sin sponsring skulle däremot kopplingen till idrotten bli allt sämre och det är något de inte är villiga att riskera. Lindvall säger att han tror att Svenska Spel aldrig skulle kunna sluta med sponsringen

helt, men att de skulle kunna dra ner på det ifall det krävs.

4.2.3 Volvo Personbilar

Volvo Personbilar tillhör Volvokoncernen och tillverkar bilar av hög kvalitet. Varumärket Volvo är världskänt och står för kvalitet, säkerhet och miljöhänsyn⁸.

Intervjun med Event- & Sponsringsansvarige Sammy Pergament inleds med en kort redogörelse för Volvos största sponsringsåtaganden. Exempel på dem är Svenska Fotbollsförbundet, Svenska Skidskytteförbundet, Svenska Seglarförbundet, Folkspel, Sjöräddningssällskapet, Föreningen Svensk Elitfotboll, World Childhood och Sveriges Olympiska Kommitté. Numera sponsrar Volvo enbart på förbunds nivå, när det gäller idrott. Tidigare sponsrades även individuella idrottare samt idrottslag men den typen av sponsring har upphört på grund av de höga riskerna individuell sponsring för med sig samt att sponsring av lag kan leda till intressekonflikter. Exempel på det sistnämnda var när Volvo, som har sitt säte i Göteborg, sponsrade fotbollslaget IFK Göteborg men inte Örgryte IS.

Trots att Volvo bland annat sponsrar välgörenhetsorganisationer poängterar Pergament att "vi sysslar inte med sponsring för att vara snälla mot världen". Företagets sponsring går i första hand ut på att öka varumärkets attraktionskraft samt att det ska bidra till en ökad lönsamhet. Vidare berättar Pergament att det som ingår i deras rättighetsköp bland annat kan handla om rätt till olika exponeringsaktiviteter, evenemangsbiljetter, diverse företagsträffar, rätten att använda den sponsrades varumärke i sin marknadsföring samt tillgång till att göra aktiviteter med till exempel dam- och U21-fotbollslandslaget. En annan naturlig del i Volvos samarbeten är till exempel att ett sponsrat förbund väljer att använda sig av Volvobilar i sin verksamhet.

Pergament berättar att de som är involverade i beslutsprocessen angående sponsring kan vara alla från VD, försäljningsavdelning och han själv, beroende på vad det är för typ av sponsring som är aktuell. Det som framkommer som viktigast för Volvo vid val av vad som ska sponsras är att föreningen de inleder ett samarbete med har ett arbetssätt och policy som är förenligt med Volvos. Andra viktiga bitar är att all sponsring ska leda till att varumärket Volvo stärks samt att till exempel företaget genom sponsringen ska stärka känslan av att Volvo är svenskt. Att stärka "svenskheten" hos varumärket upprepar Pergament som vitalt vid flertalet tillfällen och menar att varumärkes koppling till Sve-

⁸ http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Pages/group_home.aspx 2011-05-05 kl.15.36

rige har ifrågasatts genom försäljningen till kinesiska Geely. Vidare berättar Pergament att de värden Volvo vill associeras med hos sina sponsringsobjekt, förutom “svenskheten”, är till exempel uthållighet, som Svenska Skidskytteförbundet står för.

Vid frågan om hur Volvos arbete med mätning och utvärdering av sponsring fungerar framhåller Pergament att det är något som företaget vill bli bättre på. Han hävdar att problemet till stor del ligger i sponsringskontraktens komplexitet. Exponeringsdelen är relativt lätt att mäta, det arbetet utför bland annat Sponsor Insight åt dem, men att mäta och värdera aktivitetsdelarna är betydligt svårare. Från vissa av förbunden får de även utvärdering av exponering, bland annat från Svenska Skidskytteförbundet. Ett exempel på svårigheten i värderingen av sponsring är att varje klick på en hemsida är enkelt att mäta, men att det är desto svårare att mäta vad varje extra klick är värt. Vidare förklarar Pergament att mätningar och rapporter som företaget tar del av idag inte bör tas alltför seriöst då de inte kan garanteras vara helt exakta. På Volvo ses rapporterna främst som indikatorer på i vilken riktning sponsringseffekterna rör sig. Pergament berättar vidare att Volvo ska påbörja en intervjubaserad mätning av allmänhetens inställning till företags sponsring. En ytterligare svårighet i att mäta sponsringseffekter handlar om att det för med sig värdefulla aktiviteter som i stort sett är omöjliga att sätta ett värde på. Pergament frågar till exempel hur det skulle vara möjligt att sätta ett värde på effekterna av att en representant från ett sponsrat förbund kommer ut och föreläser eller att man kan ta med samarbetspartners på matcher?

På frågan om hur mätning av traditionell reklam och sponsring skiljer sig svarar Pergament att Volvo arbetar på helt olika sätt vad gäller dessa områden. Reklammätningar sker på veckovis basis medan sponsringens mätningar är mer sporadiska, samt att de, som tidigare nämnts, endast ses som riktningsindikatorer. Däremot hävdar han att dessa två områden går hand i hand i stor utsträckning och att det därför blir svårt att skilja effekterna åt.

“Sponsring är en hygienfaktor inom marknadskommunikation.”

Det svarar Pergament på frågan om hur han tror att Volvo skulle påverkas om de slutade med sponsring och enbart fokuserade på traditionell marknadsföring. Med andra ord är det inget alternativ att sluta med sponsring. Sponsringen har enligt Pergament otaliga positiva effekter och i förlängningen skulle det till och med kunna påverka andrahandsvärdet på Volvos bilar negativt om företaget slutade med sponsring. Det på grund av att sponsringen sänder goda signaler till marknaden om att Volvo har en stadig ekonomi.

Till exempel tror Pergament att alla turer kring SAAB signalerat det motsatta till marknaden vilket gjort att andrahandsvärdet på deras bilar sjunkit.

4.2.4 ICA

ICA-koncernen är ett av de ledande detaljhandelsföretagen i Norra Europa med verksamhet i flera länder. Förutom livsmedelsbutiker bedriver ICA också fastighetsbolag och bank. Namnet ICA var tidigare en förkortning av Inköpscentralernas Aktiebolag men idag är namnet kort och gott, ICA. Koncernen ägs till 40% av svenska Hakon Invest AB och 60 % ägs av nederländska Royal Ahold N.V⁹.

Intervjuperson på ICA heter Peter Wigstein och är Sponsringschef. Han inleder intervjun med att fastställa att ICA har en lång lista med sponsringsåtaganden inom många olika idrotter. Exempel på idrotter är fotboll, innebandy och längdskidor. Det finns även ett socialt engagemang där ICA sponsrar Röda korset, Childhood, Rosa bandet med flera. Det företaget inriktar sig på vid föreningssponsring är föreningar som har en bred ungdomsverksamhet och står för bra värderingar. Wigstein berättar vidare att en del av ICAs sponsringskontrakt ofta består av att sälja varor till föreningars kiosker som senare säljs vid föreningarnas evenemang.

De mål ICA har med sin sponsring är olika beroende på vilket syfte sponsringen har. Det finns en affärstanke bakom varje sponsringskontrakt. Peter Wigstein berättar att ICA inte gör några sponsringsåtagande där de inte får ut något av sin investering. Peter Wigstein förklarar vidare att företaget inte har som syfte att öka sin igenkänningsgrad då ICAs varumärke redan är väletablerat hos konsumenterna. Tack vare sitt väletablerade varumärke behöver de inte själv "jaga" sponsringsobjekt, utan de blir oftast tillfrågade av rättighetsinnehavarna. Wigstein förklarar att de undersöker och utvärderar varje rättighetsinnehavare. Det görs bland annat för att säkerhetsställa kvaliteten på deras sponsringsåtaganden.

ICA söker imageöverföring av olika värden som deras sponsringsobjekt innehar. Peter Wigstein säger att de vill förknippas med mat och hälsa. Idrottare generellt bryr sig om vad de äter för att uppnå bästa möjliga träningsresultat och de signalerar därmed värderingar ICA vill ta del av. Däremot genomförs sällan avtal med enskilda individer för att undvika risken det medför. Men företaget använder sig istället av kända individer inom de föreningar de sponsrar.

⁹ <http://www.ica.se/Om-ICA/> 2011-05-05 kl.15.57

Wigstein trycker på att det är viktigt att associationerna måste överensstämna med de värden som företaget står för. ICA försöker knyta ihop sina sponsringsaktiviteter med sin marknadsföring. Ett exempel på det är när de använde sig av ICA-Stig (rollfigur i deras reklamserie) och Rosa Bandet (Cancerfondens kampanj mot bröstcancer) i samma reklamfilm.

Utvärdering inför ett beslut av ett sponsringsåtagande görs enligt Peter Wigstein i tre steg. Först förklarar han att det är en intern diskussion i marknadsförings- och sponsringsgruppen. Därefter använder de sig av två utvärderingsmodeller som de tagit fram på egen hand. Sist men inte minst undersöker de väldigt grundligt om föreningen är en lämplig samarbetspartner.

Wigstein berättar även att ICA använder sig av gamla siffror för att se om de ska förnya ett kontrakt. En sista del som används flitigt vid kontroll och undersökning av rättighetsinnehavare är det kontaktnät som ICA lyckats bygga upp under åren.

Vidare kommer frågan upp som berör i vilken mån ICA mäter sina sponsringsåtaganden. På den frågan svarar Wigstein att de har en intern marknadsanalysavdelning som mäter sponsringen. Han ser på sponsring som en del av marknadsföringen och ICA behandlar därför sponsring på samma sätt som på andra marknadsföringsåtgärder. Peter Wigstein anser att mätning är mycket viktigt, men vet inte hur mycket resurser som är rätt att investera i det. Det framgår även att ICA numera skriver in i sina nya kontrakt att de av sina sponsringsobjekt kräver en uppföljning av hur mycket deras varumärke har exponerats.

Avslutningsvis säger Peter Wigstein att ICA aldrig någonsin skulle upphöra med sina sponsringsåtaganden.

4.2.5 Swedbank

Swedbank har en historia som sträcker sig bak till 1820 och har sedan starten haft fokus på närhet till kunden och det lokala samhället. Nuvarande namn har de haft sedan 2006. Banken erbjuder tjänster för både privatpersoner och företag och hemmamarknaderna är Sverige, Estland, Lettland och Litauen¹⁰.

Claes Fagerström, Head of Group Sponsorship hos Swedbank. Fagerström börjar med att förklara att Swedbanks sponsring går ut på att finnas där kunderna finns. Därför är en stor del av sponsringen förlagd på lokal nivå, där varje lokalkontor ansvarar för sina

¹⁰ <http://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm> 2011-05-05 kl.14.46

sponsringsåtaganden och har en egen budget för sponsring. Banken har få centrala avtal men totalt cirka 500 avtal i olika storleksklasser runt om i Sverige. De innehar bland annat namnrättigheterna till Malmö FF:s hemmaarena och även den nya Nationalarenan för fotboll i Stockholm.

Fagerström berättar vidare att Swedbank på central nivå har upprättat ett regelverk för sponsring som gäller för alla lokalkontor. Sponsringskontraktens längd är endast på ett år för att banken ska ha möjlighet att omförhandla och justera i kontrakten varje år. Swedbank är även noggranna med att kontrollera och se till att rättigheterna de tillgodoses motsvarar beloppet de sponsrar med. Målen med sponsring är att bygga ett starkt varumärke och stärka bilden av banken. Målgruppen ska se banken som ett engagerat företag som bryr sig om samhället och ungdomar. Fagerström förklarar att om Swedbank sponsrar en idrottsförening så förhandlar de till sig rätten att kräva att ungdomar och ledare utbildas av Friends (en organisation som utbildar och stödjer skolor och idrottsföreningar för att få stopp på mobbning), som är en annan samarbetspartner till Swedbank. På det sättet anser Fagerström att Swedbank tar ett socialt ansvar gentemot samhället.

Swedbank sponsrar föreningar med bred verksamhet och med utvecklad ungdomsverksamhet för båda könen, poängterar Fagerström. Att de bara sponsrar föreningar, och inte individuella idrottare, går hand i hand med Swedbanks ambition att nå så många människor som möjligt och att vara folkets bank. Swedbank vill skapa aktiviteter och känner att de har ett ansvar mot sina kunder, det är bland annat därför de väljer att namnge Nationalarenan och Malmös fotbollsarena.

Beslut rörande sponsring tas av kontorscheferna på lokal nivå och Swedbanks ledning vid större sponsringsinsatser, berättar Fagerström. Vidare poängterar han att det alltid finns en risk med sponsring och speciellt på högre nivåer. Swedbank har därför ambitionen att minska A-lagssponsringen och undviker individsporsring. De inriktar sig istället på ungdomssponsring vilket de ser som mindre riskfyllt. För att skydda sig mot eventuella skandaler har de klausuler inskrivna i sina kontrakt med rättighetsinnehavarna.

Angående utvärdering och mätning av Swedbanks sponsring förklarar Fagerström att det är ett problem att mäta vad sponsringen genererar för intäkter till banken eftersom det finns flertalet aktiviteter som bidrar på samma sätt, exempelvis reklam, möte mellan kund och personal, omnämnande i tidning med mera. Fagerström berättar att han själv har tillgång till alla sponsringsavtal som tecknats med Swedbank runt om i landet, efter-

som de registreras i ett och samma datasystem. Han utvärderar varje kontrakt och undersöker om respektive kontrakt är inom de ramar som Swedbank ställt upp. Bland annat kräver Swedbank minst tre matchvärdskap per säsong för att ett kontrakt ska vara godkänt, i annat fall har Fagerström rätten att upphäva kontraktet. De beräknar även hur många personer som besökt evenemangen och har gjort undersökningar "på stan" huruvida människor har uppmärksammat deras sponsringsåtaganden. Fagerström anser att exponeringsmätning är något som inte ger Swedbank särskilt mycket eftersom de innehar en omfattande igenkänningsgrad. Möjliga förbättringar som han tar upp inom mätning- och utvärderingsområdet är att börja använda sig av sociala medier och föreningars hemsidor för att samla in allmänhetens åsikter.

Vid eventuellt nytecknande av ett kontrakt använder sig banken av tidigare års utfall för att ta beslut om nytecknande, förklarar Fagerström. Det är upp till varje lokalkontor att sköta utvärderingen av sina egna kontrakt. Fagerström berättar vidare att banken får uppdateringar från de sponsrade arenorna om hur mycket de exponeras men det har som sagt inget större värde för dem menar han på. Swedbanks andra former av marknadsföringsåtgärder mäts mycket mer utförligt och mätningen utförs av specialiserade reklambyråer. Men Fagerström menar att i framtiden kommer det utvecklas även inom sponsringen.

Fagerström påpekar att Swedbank är dåliga på att utnyttja biljetter och liknande, vilket ingår i sponsringskontrakten, som arbetsförmån för de anställda men att det kommer att utvecklas inom en snar framtid. Det gör de för att stärka bilden av Swedbank som en attraktiv arbetsgivare.

Fagerström tror vidare att om Swedbank hade slutat med sponsring hade det inte hänt så mycket på kort sikt, de hade levt på gamla meriter. Däremot tror han att kundernas bild av Swedbank hade förändrats och att de inte längre hade känt igen banken som den engagerade och drivna bank de själva anser sig vara idag, vilket är extremt viktigt för dem.

4.2.6 VIDA AB

VIDA AB är Sveriges största privatägda sågverkskoncern med cirka 1200 anställda. Deras produktion är i huvudsak inriktad på konstruktionsvirke för en rad olika marknader. Huvudkontoret ligger i småländska Alvesta och industrierna är placerade nära skogsägarna i Småland och Västergötland¹¹.

¹¹ <http://www.vida.se/om-vida-koncernen.aspx> 2011-05-05 kl.16.18

Lotta Fonsell, Informationschef på VIDA AB intervjuas. Hon börjar med att berätta att VIDA sponsrar många lokala föreningar i deras geografiska verksamhetsområde men att de framförallt gjort en satsning på sponsring genom att köpa namnrättigheterna till Växjö Lakers nybyggda ishockeyarena. VIDA vill bygga stolthet och en familjär känsla för företaget vilket motiverar sponsringen i närområdet. Fonsell förklarar att VIDA bara är villiga att sponsra föreningar som erbjuder något tillbaka till företaget och betonar att de tar varje sponsringskontrakt på allvar, oavsett storlek, allt för att belysa VIDAs seriositet och engagemang.

VIDA har tecknat ett 14 år långt kontrakt med Växjö Lakers för namnrättigheterna till arenan och i det kontraktet ingår förutom namnrättigheterna också en loge, matchbiljetter, exponering på anställdas kläder och på vissa delar av interiören, berättar Fonsell. De offentliggör inte sponsringssumman eftersom de anser att det finns en risk att det skapar ett missnöje bland skogsproducenterna, som kan mena på att de borde få bättre betalt istället för att VIDA lägger stora summor på sponsring. Däremot offentliggörs alla summor som läggs på andra marknadsföringsaktiviteter.

Fonsell förklarar att VIDAs motiv har att göra med att de växt till ett stort företag under de senaste åren men att mentaliteten fortfarande är som ett litet företags. Det här vill de ändra på och menar att arenasponsringen demonstrerar att de är ett stort företag med höga ambitioner. VIDA vill också bidra till den regionala utvecklingen och vara i framkant när det kommer till entreprenörsanda. Fonsell säger också att en stor anledning till sponsringen är att det finns ett stort hockeyintresse bland de anställda och bland skogsproducenterna. Producenterna är viktigast för VIDA eftersom de inte äger någon skog själva utan köper in all skog från de privata skogsproducenterna. Sponsringen ger VIDA möjlighet att ta med producenterna till matchevenemang och därigenom knyta bättre kontakt med dem.

I alla föreningar som VIDA sponsrar måste det vara ordning och reda, som Fonsell uttrycker det, men det ska även vara plats för alla samt finnas en omtanke i föreningen. Det är sådana värderingar VIDA vill associeras med. När VIDA beslutar om sponsring använder ledningen benchmarking och magkänsla förklarar Fonsell. Som exempel jämförde de vad andra arenarättigheter kostat tidigare och jämförde med vad Växjö Lakers erbjudande innehöll. De vill gärna vara i framkant och testa nya sponsringssätt.

Fonsell berättar att de är väldigt noga med att skydda sig mot riskerna med sponsring och har klausuler inskrivna i kontrakten angående bland annat doping och annat opro-

fessionellt beteende.

Växjö Lakers tillgodoser VIDA med exponeringsmätningar men utöver det mäter inte VIDA något specifikt, säger Fonsell. Hon menar däremot att det finns möjligheter att utveckla mättningsarbetet och spånar vidare på att det till exempel borde gå att mäta hur många klick exponeringen hos Lakers har genererat på VIDAs hemsida. De mäter andra marknadsföringsåtgärder mycket mer utförligt, förklarar Fonsell. Om VIDA skulle ha dragit ner på sin sponsring eller till och med sluta med den tror Fonsell att det skulle innebära en stor badwill för företaget, speciellt eftersom sponsringen är så pass lokalt förankrad.

4.2.7 Hjalmarssons

Hjalmarssons grundades 1985 och är ett av landets ledande företag inom stålkonstruktioner med verksamheter i södra Sverige. Företaget tillverkar och monterar stålkonstruktioner, installerar maskiner och utför VVS-arbeten¹².

André Hjalmarsson är pressansvarig på Hjalmarssons och ställer upp på en intervju. Hjalmarssons har nyligen tagit steget in i Allsvenskan. Inte som spelare utan som sponsor till ett allsvenskt lag, Mjällby AIF (MAIF). Förutom det sponsringsåtagandet sponsrar Hjalmarssons också lokala föreningar i Blekingeregionen, främst ishockeyföreningar. MAIF är deras största åtagande där de får representationsmöjlighet, sittplatser på arenan, samt att logotypen finns synlig på strategiska platser vid matcher, på matchblad, webben och dräkten. Förutom dessa rättigheter genomför MAIF nätverksträffar där sponsorer kan träffas för att diskutera möjliga affärer samt att MAIF och sponsorer i första hand ska handla av varandra för att gynna nätverket. Vidare berättar André Hjalmarsson att målet med deras sponsring är att nå ut med den logotyp som Hjalmarssons precis förnyat och därigenom stärka sitt varumärke. Han menar också att det är mer ekonomiskt fördelaktigt med sponsring än reklam. Hjalmarssons är välexponerade på den lokala marknaden och vill synas mer nationellt. Genom att investera i sponsring får de den möjligheten samt att det ses som positivt för nuvarande kunder att Hjalmarssons synlighet ökar. Associationsförmågan är inget Hjalmarssons ägnar sig åt då de inte kan associera sin stålkonstruktion med något som MAIF står för. Företaget har alltså klara mål, men André Hjalmarsson tycker att resultatet är svårt att mäta och följa upp.

André Hjalmarsson fortsätter med att berätta att Hjalmarssons har en del kriterier som

¹² <http://www.taribo.se/> 2011-05-05 kl.16.07

deras sponsringsåtagande ska uppfylla. Hur stor målgrupp som nås är mycket viktigt, men även att publiktillströmningen ökar så att nya potentiella kunder kommer i kontakt med företaget. Ett annat kriterie avser hur mycket deras logotyp kommer att synas i media under matcher och vid andra framträdande som MAIF genomför. Vidare berättar André Hjalmarsson att de är glada om de kan gynna det lokala idrottslivet och sponsrade föreningar bör ha en stark ungdomssektion. Det får heller varken finnas något religiöst budskap eller vara någon större risk inblandad. André Hjalmarsson förklarar vidare att det alltid finns någon form av risk inblandad men att Hjalmarssons har klausuler i sina kontrakt som skyddar dem samt att de granskar föreningens historia före åtagandet och att deras kriterier verkar i förebyggande syfte.

André Hjalmarsson säger att det är styrelsen som styr deras sponsringsåtaganden. Det beslutsunderlag som ligger till grund för om ett sponsringsåtagande ska genomföras är mestadels historiska händelser, media, publik, hur uppmärksammad föreningen är samt vad Hjalmarssons får i utbyte. Uppfyller föreningen företagets kriterier styr magkänslan om åtagandet blir av. André Hjalmarsson går vidare med att förklara att mätning i dagsläget inte utförs vilket skrämmer honom lite. Han menar att deras produkt är svår att mäta och att det enda de kan mäta är igenkänningsgraden.

Att använda MAIF som en arbetsförmån är något Hjalmarssons kommer att göra längre fram. I dagsläget är sittplatser endast till för representation, att kunder kan bjudas med till en fotbollsmatch. André Hjalmarsson menar att de anställda är entusiastiska över att Hjalmarssons sponsrar MAIF eftersom många av de anställda brukar gå på deras matcher.

4.2.8 Perstorp

Perstorp är ett kemiföretag grundat på 1880-talet, med huvudsäte i den skånska tätorten Perstorp. De är världsledande inom flera sektorer inom marknaden för specialkemi och tillverkar produkter som används inom bland annat flyg-, plast-, kemi- och konstruktionsbranschen¹³.

Cecilia Nilsson, Communications director på Perstorp, berättar att den enda elitsponsring företaget har är samarbetet med ishockeylaget Rögle BK och det inleddes när Rögle kvalificerade sig för elitserien. Det som ingår i kontraktet med Rögle är en loge i arenan, biljetter till hemmamatcher, exponering till exempel i form av dräkt- och sar-

¹³ <http://www.perstorp.com/About%20Perstorp/Perstorp%20in%20Brief.aspx> 2011-05-05 kl.14.59

greklam samt annons i säsongsguiden. Vidare berättar Nilsson att de på Perstorp delar upp marknadsföring, elitsponsring och "gåvosponsring" på olika kostnadsställen i företaget.

Från Rögles sida anordnas bland annat frukostmöten i syfte att deras sponsorer ska få möjlighet att skapa ett starkt nätverk. Nilsson medger dock att möjligheten skulle kunna utnyttjas bättre av Perstorp. Företagets övergripande mål för att inleda sponsrings-samarbetet med Rögle var att de ville öka Perstorps synlighet och igenkänning. Sponsringen inleddes helt enkelt som ett led i att öka värdet på företaget inför en eventuell framtida försäljning. När lågkonjunkturen kom ändrades fokus så att sponsringen mer syftade till att vara en personalvårdande aktivitet, vilket också sammanföll med att Röggle BK åkte ur Elitserien och därmed också fick mindre medieexponering. Perstorp har fortsatt med sin sponsring av Rögle då de tycker att samarbetet är positivt och stärker både Perstorp och Rögle samt utvecklingen i regionen.

Till en början gjordes mätningar av företagets exponering till följd av sponsringen men Nilsson uttrycker viss tveksamhet till resultaten av mätningarna. Det grundade sig på ett system som omvandlade tiden de exponerats i media till ett monetärt värde. Eftersom Perstorp inte riktar sig mot slutkonsumenter samt att 95 % av deras produkter går på export, är företagets målbild något annorlunda än för de flesta andra företag som ingår i studien. Nilsson framhåller att huvudmålet med sponsringen av Rögle numera är att öka igenkänningen regionalt samt att bli en mer attraktiv arbetsgivare och de ser stora möjligheter med sponsringen som en arbetsförmån. Framförallt genom att personalen får tillgång till matchbiljetter. Avslutningsvis berättar Nilsson att de får erbjudande från Rögle att köpa in mätningstjänst genom dem men att de som sagt inte längre tycker att det är givande för dem att utnyttja.

4.2.9 Trelleborg AB

Trelleborg AB är en global industrikoncern som utvecklar högpresterande lösningar som tåtar, dämpar och skyddar i krävande industrimiljöer. Utvecklingen sker genom användning av avancerad polymerteknologi. Trelleborg AB grundades 1905 och har 20 000 anställda i mer än 40 länder världen över¹⁴.

Gunilla Annehed, Communication Manager på Trelleborg AB intervjuas. Annehed berättar att Trelleborg AB sponsrar stadens fotbollslag Trelleborgs FF (TFF) sedan många år tillbaka men även Rädda barnen och små lokala föreningar. Trelleborg har som mål

¹⁴ <http://www.trelleborg.com/sv/Koncernen/Om-Trelleborg/> 2011-05-05 kl.14.34

att bidra till att skapa bättre förutsättningar i världen genom sin sponsring av Rädda barnen. Sponsringen av TFF motiveras av att stärka den lokala förankringen och en vilja av att "hjälpa till", uttrycker Annehed. I sponsringskontraktet med TFF ingår logga på matchställ, skylt på arenan och biljetter till matchevenemang.

Annehed berättar vidare att Trelleborg har ett Good Citizen och Corporate social responsibility-motiv när det gäller sponsring och vill nå en imagetransfer från rättighetsinnehavarna när det gäller ansvarstagande. Trelleborgs sponsringsstrategi kommer att struktureras upp under året. Sponsringen ska stämma överens med Trelleborgs värderingar och vara kommunicerbart både internt och externt.

Annehed beskriver risken med sponsring som något som är väldigt viktigt att ha i åtanke men menar på att Trelleborgs nuvarande sponsringsåtaganden inte innebär någon större risk.

Trelleborg utvärderar varje år sponsringskontrakten för att besluta om en fortsättning skall tas, förklarar Annehed. De får siffror från TFF varje år på hur mycket de har exponerats i TV men i övrigt gör de inte så mycket mätningar. Annehed berättar vidare att de lägger mer pengar på andra marknadsföringsaktiviteter jämfört med sponsring och att de mäter och utvärderar dem i högre grad samt på andra sätt. Företagets anställda har tillgång till företagets biljetter i mån av tillgänglighet, men de är först och främst avsedda för kunder, förklarar Annehed. Vidare tror hon inte att ett eventuellt avslut av sponsringen med TFF hade inneburit några direkta konsekvenser dock hade det förmodligen inte setts med blida ögon av lokalbefolkningen.

4.2.10 Peab

Peab är ett av de stora byggföretagen och profilerar sig som Nordens samhällsbyggare. Stora projekt som Peab är inblandade i för tillfället är till exempel bygget av Åstaden i Örebro, bygget av "Mattisborgen" i Astrid Lindgrens Värld samt att företaget förvärvat Ängelholm Helsingborg Airport¹⁵.

Ordförande i Peabs sponsorgrupp Lars Braun berättar att PEAB innehar ett mycket stort antal sponsorsamarbeten och företaget spenderar ca 30 miljoner per år på sponsring. Vidare säger Braun att större delen av Peabs sponsring är inriktad mot lagidrott för både killar och tjejer samt att de satsar på både bredd- och elitnivå. Exempel på elitidrottslag som företaget sponsrar är fotbollslagen AIK och Malmö FF samt hockeylagen Rögle

¹⁵ <http://www.peab.se/> 2011-05-10 kl.13.29

och Timrå.

Braun berättar vidare att sponsringskontrakten är olika utformade, bland annat beroende på storleken av investeringen. Det rör sig ofta om hur varumärket ska exponeras, krav på branschexklusivitet, vilka motprestationer företaget kräver samt vilka betalningsvillkor som gäller. På frågan om vilka mål Peab formulerar för sin sponsring svarar Braun att det primära målet är att till exempel exponera varumärket. Det innefattar allt från att synas till att visa engagemang, vilket i förlängningen dels ska skapa nya affärer men även verka för att locka till sig ny arbetskraft. Vad gäller riskerna som sponsringen medför säger Braun att företaget förebygger potentiell negativ påverkan från skandaler och dylikt genom att ha ett nära samarbete med de sponsrade samt genom klausuler i kontrakten.

På frågan om hur Peab ser på sitt arbete med mätning och utvärdering av sin sponsring framhåller Braun att sponsringen är en svår sak att mäta. Det Peab kan göra är att mäta exponeringen i media och det har de vid två tillfällen överlåtit till ett utomstående företag. För att utvärdera om rättighetsinnehavarens prissättning är rimlig använder sig Peab av benchmarking. Det går till så att de jämför vad samarbeten med liknande specifikationer på liknande nivå kostar. Braun berättar vidare att de inte använder sig av kalkyler för att räkna på sponsringsinvesteringar samt att arbetet med att utvärdera reklam är betydligt mer omfattande. Vid reklamutvärdering använder sig Peab av externa företag som bland annat mäter vilken genomslagskraft olika reklamkampanjer fått.

Avslutningsvis säger Braun att företagets sponsring till viss del fungerar som en arbetsförmån eftersom de anställda kan få ta del av matchbiljetter som inte utnyttjats för kundens eller leverantörens räkning. Han poängterar även att han ser det som klart negativt om Peab skulle välja att avstå från sponsring eftersom de behöver synas och engagera sig.

4.2.11 Myresjöhus AB

Myresjöhus tillverkar och bygger monteringsfärdiga trähus och är en del av Sveriges ledande huskoncern BWG Homes AB. Företaget startades 1927 och huvudkontoret ligger i Myresjö, strax utanför Vetlanda. Där har de också en av sina produktionsanläggningar, som tillhör Europas modernaste¹⁶.

På Myresjöhus i Växjö intervjuas regionchefen Jan Johansson. Myresjöhus sponsrar

¹⁶ <http://www.myresjohus.se/hustillverkare/husforetag-i-koncernen.aspx> 2011-05-06 kl.09.09

idag både individer och föreningar, men även förbund och evenemang som DN-galan, Finnkampen och Vasaloppet. Myresjöhus har nyligen förvärvat rättigheterna till Östers nya arena, vilket medför att arenan kommer att heta Myresjöhus Arena. Företagets strategi angående sponsring är att stödja den lokala idrottsverksamheten samt att synas i samband med de sporter som vanligt folk intresserar sig av, eftersom att det är deras målgrupp (människor som köper vanliga hus). Vidare säger Johansson att de i första hand inte är ute efter att få något i utbyte av sponsringskontrakten. Däremot köper Myresjöhus in vissa mätningar och får utvärderingar av vissa sponsringsobjekt, bland annat angående exponering. De tar fram mycket siffror som till exempel hur många klick de får på sin hemsida i samband med ett evenemang och vilken ton Myresjöhus omnämns med i media, men de vet inte riktigt hur siffrorna ska användas. Johansson tror att mätningen kommer utvecklas och bli mer central i framtiden. Det kommer att medföra att arbetet med sponsringen kommer att bli enklare samt att det närmar sig arbetet runt andra marknadsföringsaktiviteter vilket, enligt Johansson, är enklare att mäta.

Risk säger Johansson regleras hårdare desto högre nivå idrotten befinner sig på, eftersom riskerna därmed ökar. Vid upprättande av kontrakt är VD och ekonomichefen delaktiga och styr vilka åtaganden som ska tas samt hur kontrakten ska se ut. Det används inget specifikt beslutunderlag mer än att de beslutande granskar kontrakten och rättighetsinnehavaren. Däremot används siffror från tidigare års sponsring när ett kontrakt ska förnyas. Johansson säger att ifall Myresjöhus skulle sluta med sponsring skulle de istället satsa de pengarna på andra marknadsföringsaktiviteter, eftersom att det är lättare att mäta och utvärdera.

4.3 Intervjuer med rättighetsinnehavare

4.3.1 Östers IF

Östers IF är en fotbollsförening från Växjö som bildades 1930. Laget spelar för tillfället i Sveriges näst högsta division, Superettan, men har tidigare vunnit SM-guld fyra gånger. Under året ska en ny arena byggas som kommer att få namnet Myresjöhus Arena. Det innebär att Öster kommer att lämna sin klassiska hemmaarena Värendsvallen.¹⁷

Hos Östers IF arbetar Tommy Nilsson på Marknadsavdelningen och intervjuas om deras arbete med sponsring. Nilsson upplever att företag brukar ha något av de tre följande

¹⁷ <http://www.ostersif.se/herr.aspx> 2011-05-06 kl.09.43

motiven för sponsring: Good Citizen, att ledningen har ett stort intresse för idrott eller att de ser sponsring som en investering. Nilsson uppskattar företag som har ett utarbetat syfte med sponsring och som kräver något tillbaka från Öster. Det menar han stärker företagsnätverket och attraherar fler företag till föreningen.

Öster har inga speciella kriterier för vilka företag som är lämpliga sponsorer utan utvärderar varje enskilt fall, berättar Nilsson. Totalt arbetar föreningen med 350-370 företag och hälften av dem har specialutformade avtal efter eget önskemål. Alla kontrakt grundar sig däremot på Östers standardavtal. Nilsson förklarar att de på marknadsavdelningen hela tiden är i kontakt med företag som inte sponsrar Öster för att se till att de vet vad Öster har att erbjuda. De undersöker också marknaden och håller utkik efter gasellföretag som kan bli potentiella sponsorer. Han tror vidare att Sveriges fotbollsföreningar snart når ett tak när det gäller sponsringsintäkter. Det krävs innovationer och en bättre produkt för att kunna ta ett högre pris för rättigheterna.

Öster erbjuder frukostmöten, minimässor och golftävlingar för sina sponsorer och de åker även iväg tillsammans med dem och tittar på allsvenska matcher, förklarar Nilsson. Angående mätning och utvärdering tillgodoser Öster sina samarbetspartners exponeringsmätningar. Nilsson berättar att med Östers nya arena kommer det finnas möjligheter att utöka nätverkandet genom en ny restaurang och loger.

Öster prissätter sina rättigheter genom att jämföra med konkurrenter, andra idrotter och andra marknadsföringsaktiviteter, säger Nilsson. Vidare anser han att nationella företag oftast är mer strukturerade och har mer resurser och fler anställda för att arbeta med sponsring. Nilsson berättar att de oftast är i kontakt med VD eller marknadsansvarig hos företagen. Han upplever även att det finns en stor okunskap gällande sponsring hos många företag och att de inte riktigt har förstått möjligheterna med sponsringen.

4.3.2 Växjö Lakers

Växjö Lakers är en ishockeyförening från Växjö som hösten 2011 gör sin första säsong i Sveriges högsta division, Elitserien. Under sensommaren 2011 kommer deras nybyggda arena, VIDA Arena, stå färdig¹⁸.

Tommie Lagerkvist arbetar på försäljningsavdelningen hos Växjö Lakers.

Efter vårens avancemang till Elitserien hävdar Tommie Lagerkvist att de kan värva sponsorer från ett större lokalt område eftersom rivaliteten med antagonisterna åsido-

¹⁸ <http://www.vaxjolakers.se/website1/sv/hem/hem.php> 2011-05-06 kl.10.09

sätts mer och företagen vill synas nationellt vilket de får möjlighet till vid sponsring av ett elitserielag.

Lagerkvist berättar att de sköter allt sponsringsarbete inom föreningen och inte tar hjälp av något utomstående företag. De samarbetar med 350-400 företag och företagen kan välja mellan olika standardkontrakt som föreningen utformat. Företagen har ingen större möjlighet att påverka dessa kontrakt efter eget tycke. Växjö Lakers prissätter sina rättigheter genom att jämföra med andra reklamformer och konkurrenter, berättar Lagerkvist. Lagerkvist förklarar vidare att det oftast är VD, marknadschef eller inköpschef som han är i kontakt med hos sponsorerna och att det finns en omförhandlingsklausul vid upp- eller nedflyttning.

5. *Analys*

.....
I följande kapitel ställs referensramen och framtagen empiri mot varandra och analyseras. Data som framkommit under arbetets gång sammanfattas och diskuteras, därefter presenteras mönster och samband.
.....

5.1 *Motiv*

Exponeringsmotivet är ett av de grundläggande och ursprungliga motiven för företag att sponsra idrottsföreningar. För dagens företag finns det betydligt fler alternativ till exponering än vad som fanns när sponsringsfenomenet började växa fram. Dräkt- och arena-reklamen lever fortfarande vidare, dock med ett ständigt ifrågasatt värde. (Grönqvist 1999) Av intervjuerna framkom det att exponering fortfarande är en vital del när det gäller företags motiv till sponsring. Alla företag utom Perstorp svarade att det är en del av motivet till att sponsra. Hos Perstorp var exponering det ursprungliga motivet till sponsringen, då i syfte att öka värdet på företaget inför en försäljning, men nu ser de sponsringen som ett led i att vara en mer attraktiv arbetsgivare. Hjalmarssons är ett bra exempel på att dagens företag fortfarande ser en genomslagskraft hos sponsring i ett exponeringssyfte. André Hjalmarsson berättade att de använder sig av sponsorsarbeten i syfte att nå ut med sin nya logotyp. För företag som till exempel Svenska Spel, vilka har nära 100 % varumärkeskännedom, framkom att själva exponeringen utgör en liten del av motivet medan aktivering av kunder är det centrala.

Grönqvist (1999) hävdar att möjligheten att skapa relationer, representera företaget och vara en attraktiv arbetsgivare är andra viktiga motiv till sponsring. Att sponsring är ett bra alternativ vad gäller nätverkande och relationsskapande har bekräftats från samtliga av de olika aktörerna på sponsormarknaden. Tommie Lagerkvist, försäljningsavdelningen på Växjö Lakers, var till exempel noga med att poängtera att de använder sitt nätverk som ett viktigt säljargument för sina rättigheter. Vidare berättade han att den nya arenan som ska stå klar under hösten 2011 ger helt nya möjligheter att utveckla arbetet med nätverksskapande. En annan fördel som Hjalmarssons drar nytta av vid sitt sponsorskap till Mjällby AIF är att det finns en policy som säger att sponsorer i första hand ska vända sig till sponsornätverket vid behov av varor och tjänster.

Marconi (2004) nämner andra motiv till sponsring som till exempel lägre rekryteringskostnader, samhällsstöd samt att uppnå en jämnare nivå på aktiemarknaden. Swedbanks

Claes Fagerström framhöll ett tydligt exempel på samhällsstöd som motiv till sponsring. De vill förbättra ungdomars attityd och kamratskap genom att skriva in i sponsorkontrakten med ungdomslag att både spelare och ledare ska delta i utbildning från anti-mobbningsorganisationen Friends. Svenska Spels Johan Lindvall menade även han att en viktig faktor är att vara en god samhällsaktör samt att svenska folket ser företaget som en viktig samarbetspartner till svensk idrott. En annan betydande faktor för sponsorsamarbete, som respondenterna återkom till, är att de vill stödja företagen på orten vilket inte bara leder till att bekräfta Marconis teori om samhällsstöd utan till exempel Lotta Fonsell på VIDA och Annehed på Trelleborg AB framhöll att den lokala sponsringen även bidrar till en stolthet hos de anställda. Vilket i sin tur även bekräftar Grönqvists teori om sponsringen som en del i att vara en attraktiv arbetsgivare. Marconi (2004) menar vidare att samhällsstödmotivet gällande sponsring skapar större lojalitet från intressenterna och det kan kopplas till det lokala planet där det ofta är viktigt för de anställda och för lokalbefolkningen att ortens stora företag ställer upp och stödjer det lokala laget.

En investering är inte bara ett sätt att skapa konkurrensfördelar på, det ger även möjlighet att utveckla nya affärsmöjligheter (Persson & Nilsson 2001). Den teorin stämmer bra överens med de svar respondenterna lämnat. Peter Larsson på AXA poängterade till exempel att alla sponsorinvesteringar de åtar sig ska bidra till att stärka företagets möjligheter att skapa affärer. Sammy Pergament på Volvo är liksom de flesta andra respondenter inne på samma spår och sa att sponsringen i första hand går ut på att öka varumärkets attraktionskraft samt bidra till ökad lönsamhet.

5.2 Mål och Strategi

Andersson (2008) förklarar att det är viktigt att svara på frågan; Vad är det som ska uppnås?, när en investering ska preciseras. Lagae (2005) betonar även han vikten av mål vid investeringar och tar upp tre sammanfattande mål för idrottssponsring. Att öka varumärkets igenkänningsgrad är första målet som författaren tar upp. För att nå målet är användning av olika exponeringsaktiviteter det vanliga tillvägagångssättet bland företagen. Alla intervjuobjekten berättar att det i deras kontrakt ingår någon form av exponering och det vanligaste är att logotypen exponeras via matchdräkt, programblad eller arenareklam. Hjalmarssons är de enda vars främsta mål är att öka igenkänningsgraden och det beror som tidigare nämnts på att de precis bytt sin logotyp och därmed vill exponera den.

Mål nummer två handlar, enligt Lagae (2005), om företagets vilja att ändra eller stärka sin image och mål nummer tre innebär att företaget vill stimulera försäljning och öka kundlojaliteten. Flera av intervjuobjekten berättade att deras mål med sponsringen snuddar vid båda dessa sammanfattande mål. AXA använder sig av individuella idrottare för att nå en imagetransfer av idrott och hälsa till sitt varumärke och Svenska Spel vill ses som en viktig part för svensk idrott, vilket de försöker uppnå genom sponsring av olika förbund med mera. Volvo har som mål att stärka "svenskheten" runt varumärket och sponsrar därmed främst svensk landslagsidrott av olika slag. De här tre företagen har även som mål att öka sin försäljning och kundlojalitet. Svenska Spel vill ständigt attrahera nya kunder och spelare och Volvo vill nå ökad lönsamhet via sin sponsring. AXA är det företag som tydligast använder sponsring för att sälja och det gör de genom att samarbeta med kända svenska idrottare.

Vidare skriver Grönkvist (2000) att en viktig egenskap hos sponsring är association. Att företag söker imagetransfer till sitt varumärke från rättighetsinnehavaren. Masterman (2007) är inne på samma spår och hävdar att sponsringen idag används i stor utsträckning för att skapa gynnsamma associationer och för att kommunicera viktiga värden. För AXA är kopplingen till hälsa och idrott så pass viktig att ifall företaget slutat sponsra hade de missat sina grundvärderingar och sin affärsidé, enligt deras Sportchef Peter Larsson. Volvos Pergament menade att sponsringen har så många positiva egenskaper att en avsaknad av sponsring hos Volvo möjligen hade påverkat andrahandsvärdet på deras bilar i förlängningen. Det beror på att ett avslut av sponsring signalerar att företaget har problem vilket bland annat kan bidra till ett minskat andrahandsvärde. Svenska Spels Lindvall menade att eftersom flertalet av deras produkter grundar sig på idrott är kopplingen till idrotten via sponsring ett måste. De måste visa att de bryr sig om svensk idrott för att associeras med ansvarstagande och betydelse. Vilket de för tillfället lyckas med, påpekade Lindvall, eftersom en genomförd undersökning visar att 64 % tycker att Svenska Spel är en viktig samarbetspartner för svensk idrott. Det förtroendet är något som de värderar väldigt högt och därför är det inget alternativ att sluta med sponsring.

5.3 Mätning och Utvärdering

Jiffer & Roos (1999) menar att det krävs ett bra underlag i form av tydliga och konkreta mål för att kunna genomföra en bra mätning och utvärdering. Att det är målbilden som är det centrala för att kunna utföra en bra mätning av sponsring har varit en återkommande synpunkt genom hela studien. Tydliga mål med sponsring är till exempel något

som både Fransson på Caddie och Allvin på Sponsor Insight framhöll som centralt för att företagen ska kunna utvärdera hur väl de lyckats med sin investering. Vidare hävdade de båda att utvärderingsarbetet generellt lämnar en hel del i övrigt att önska från företagen. Bilden bekräftas av resultatet från intervjuerna som genomförts. De allra flesta företag har förvisso satt upp olika mål som de vill uppnå genom sponsringen men inte ett enda företag svarade att de sätter upp mål i form av absoluta siffror. Målen består oftast av att företaget vill öka sin lönsamhet genom att sponsringen bidrar till att positiva värden överförs på varumärket. Istället för att till exempel sätta upp ett mål i stil med "genom sponsringen av idrottslaget X vill vi öka vår försäljning/igenkänningsgrad med Y antal procent", sätter till exempel AXA upp mål som innebär att de vill associeras med sport och hälsa genom sponsringen och därigenom öka total försäljning.

I teoriavsnittet beskrivs olika mätmodeller som företagen kan använda sig av. De som har tagits upp är Volvomodellen, ISL-modellen, TV-exponering och SPINDEX. Vilken mätmetod som bör användas, hävdar Jiffer & Roos (1999), beror på sponsorns avsikt med investeringen. Många av våra intervjupersoner berättade att de mäter hur mycket och på vilket sätt de exponeras i media vid olika sammanhang. Jan Johansson på Myresjöhus berättade till exempel att de vid exponeringsmätning även noterar med vilken ton Myresjöhus nämns. Det stämmer överens med tillvägagångssättet vid användning av ISL-modellen. Jiffer & Roos (1999) hävdar att de viktigaste faktorerna ett företag bör ha i åtanke vid val av utvärderingsmetod är användning, tidsperspektiv, effekt och pris. AXA ser till tidsperspektivet när de vid större event gör enkätundersökningar på plats medan åskådarna har det färskt i minnet för att bilda en uppfattning om hur mycket åskådarna påverkas av att det är AXA som sponsrar samt vilken uppfattning de har om företaget. Volvo skall, enligt Sammy Pergament, göra intervjuundersökningar av allmänhetens inställning till företagets sponsring för att få en bild av allmänhetens uppfattning om företagets sponsringsåtaganden.

Vid intervjun med Johan Lindvall på Svenska Spel framgick det att de använder sig av en modell som de kallar för ARENA. Lindvall förklarade att det står för Association, Relation, Exponering, Närvaro och Affärer. Genom modellen mäts de olika omnämnda delarna för att ge Svenska Spel en uppfattning om vad deras sponsring genererar. Det kan vara svårt att mäta sin sponsring eftersom det innefattar en rad olika aktiviteter som är svåra att värdesätta. Swedbanks Claes Fagerström hävdade att Swedbank inte har någon nytta av att få en siffra på deras exponering eftersom deras igenkänningsgrad redan är så hög. Han säger även att det är svårt att värdera ett kundmöte i samband med sitt

sponsringsåtagande. Sammy Pergament, Volvo, sa att det är svårt att sätta ett värde på att en representant från ett sponsrat förbund kommer till företaget för att till exempel föreläsa.

ICA skriver in i sina nya kontrakt att det ska ingå en uppföljning från föreningarna de sponsrar. Att företagen får en rapport av sponsringsobjekten för att se vad deras sponsring genererat förekommer även i flera andra fall, men det är enbart ICA som har det som regel i sina kontrakt. Från Perstorps sida berättades det att företaget har blivit erbjudna att genom Rögle BK köpa exponeringsmätning, men att de avstått eftersom de inte tycker det tillför dem någon nytta eftersom de inte har något utpräglat exponeringssyfte med sin sponsring. Sammy Pergament menade att rapporter som fås inte ska tas på för stort allvar eftersom att de inte kan betraktas som exakta. Han menade även att rapporterna endast används som indikatorer till i vilken riktning Volvos sponsringseffekt rör sig.

Yard (2001) tar upp en investerings betydelse som beroende av vilka optioner den för med sig. Genomgående under undersökningen har det framkommit bevis på bristfällighet angående företagets utvärdering av investeringar där inte en enda av respondenterna svarade att de använder sig av kalkyler. Just olika val och möjligheter med sponsringen kan vara en faktor som gör att det används kalkyler i så pass liten utsträckning. Ett sponsringsåtagande har genomgående flera syften och mål vilket försvårar utvärderingsarbetet men även kan göra sponsringen mer attraktiv. Swedbanks Fagerström berättade till exempel att företagets övriga marknadsföringsåtgärder mäts betydligt mer intensivt än sponsringen. Vid reklam för till exempel en ny produktlansering är det betydligt lättare att mäta vilken genomslagskraft kampanjen haft än om företaget ska försöka att mäta i vilken utsträckning allmänhetens uppfattning om ett företags varumärke har förändrats via association med en rättighetsinnehavare.

Under intervjuernas gång har det framgått att merparten av företagen vill bli bättre på sin mätning och utvärdering men att de ställer sig frågande till hur mycket det är värt att betala för det. Till exempel uttryckte André Hjalmarsson på Hjalmarssons att det skrämmer honom att de inte genomför någon mätning och utvärdering av sitt sponsorskap. Från VIDAs sida anses det att undersökningar av sponsringens effekter förmodligen kostar mer än vad de skulle tillföra och har därför valt att avstå.

5.4 Investeringsunderlag

Persson & Nilsson (2001) skriver att investeringsplanering bygger på en modell som utgår från att beslutsprocesser i företag är systematiskt och rationellt uppbyggda. I de flesta intervjuer har det framgått att företagen oftast inte arbetar särskilt mycket med specifika underlag vid beslutande om sponsringskontrakt samt att ett ekonomiskt planerande ofta helt saknas. Det underlag som används är i så fall utvärdering av det gångna årets prestationer för sponsringsobjektet samt att de jämför med vad liknande rättighetsinnehavare tar betalt för sina rättigheter. Utefter utvärderingen tas beslut om kontraktet ska förnyas eller ej samt hur samarbetet ska fortlöpa. Som exempel använder bland annat VIDA benchmarking där de jämför hur mycket andra företag betalar för liknande sponsringsinsatser.

Ett vanligt återkommande svar är att "magkänslan" används i stor utsträckning vid beslut om sponsring. Beslutsfattarna väljer att sponsra objekt som tilltalar dem och som kan bidra med något positivt till företaget. Det görs framförallt i de företag som saknar en enskild enhet som arbetar med sponsringsfrågor. Peter Allvin på Sponsor Insight menade att det är vanligt att VD och representanter från ledningen inte har rätt kunskap om vart sponsringspengarna ska investeras för att ge bäst effekt.

Det framgick av intervjun med ICA att de är ett av företagen som har en uttalad strategi för hur beslut om sponsring ska tas. När de ingår ett sponsringskontrakt använder de en trestegsmodell för att analysera rättighetsinnehavaren. Inledningsvis förs en intern diskussion, därefter använder de sig av två internt utvecklade utvärderingsmodeller och till sist undersöker de föreningens lämplighet som sponsringsobjekt. Efter processen beslutar ICA om de ska ingå ett kontrakt med rättighetsinnehavaren.

Persson & Nilsson (2001) hävdar att syftet med kalkylering är att öka förståelsen för investeringssituationer. När frågan angående företags användning av investeringskalkyler tagits upp, har nekande svar mottagits vid varje intervjutillfälle. Det beror möjligtvis på att det är svårt att värdesätta vad sponsringens följder innebär rent ekonomiskt för företaget. Andersson (2008) menar att kalkylmodeller endast bör ses som en del i beslutsunderlaget rörande en investering. Andra viktiga aspekter att ta hänsyn till är bland annat framtida handlingsfrihet, kundreaktion samt konkurrentbeteende (Andersson 2008). Respondenternas svar pekar mot att företagen i allmänhet ser nämnda punkter som viktigare än kalkylering vid beslut rörande sponsring. Volvos Sammy Pergament lyfte till exempel fram att de slutat sponsra enskilda idrottslag eftersom det kan väcka

negativa reaktioner bland supportrar av konkurrerande lag. Ett exempel på där den framtida handlingsfriheten tas i beaktande är Swedbanks sponsringskontrakt som endast löper över ett år i taget för att de varje år ska ha möjlighet att göra ändringar om så önskas.

5.5 Risk och Riskhantering

Larkin (2003) menar att ett företags rykte definieras som något som kräver ett omsorgsfullt planerande och hårt arbete under lång tid. När en "skandal" hos en rättighetsinnehavare uppdagas är en sponsor relativt maktlös. Ett gott rykte som byggts upp under lång tid kan snabbt skadas och gå förlorat. Risk är en tung post som de flesta av våra intervjupersoner säger att de har i åtanke vid upprättande av nya sponsringskontrakt. Enligt våra intervjuobjekt innehåller de flesta kontrakt någon form av klausul som skyddar sponsorn vid till exempel en eventuell dopingskandal. I det här fallet kan sponsorn välja att avsluta sponsringsåtagandet inom den i kontraktet uppsatta tiden. Flera av de intervjuade företagen undersöker rättighetsinnehavarens historia och anser att en fläckfri bakgrund borgar för en säker investering för företaget. Från Hjalmarssons sida hävdas att de kriterier som satts upp för hur ett sponsringsobjekt bör utformas minskar framtida risker. Det är alltså viktigt att sätta upp klara riktlinjer som går att följa utan tvetydigheter så att inte onödiga risker tas.

De flesta av intervjuobjekten är överens om att riskerna med sponsring ökar tillsammans med idrottens professionalism. Myresjöhus Jan Johansson och Swedbanks Claes Fagerström berättade till exempel att kontrakten regleras hårdare desto högre sportslig nivå sponsringsobjekten befinner sig på. Swedbank försöker undvika risken genom att minska sponsringen av seniorlag, för att istället öka sponsringen av ungdomssektioner.

Individsponsring är en annan form av sponsring som alla intervjupersoner är överens om medför en hög risk. Det stärks även av teorin där Irwin, Sutton & McCarthy (2002) hävdar att risken som företag tar vid sponsring av en individ är hög eftersom företagen inte vet hur individen kommer bete sig under den avtalade perioden. Om individen beter sig olämpligt bidrar det till en sämre image för produkten denne förknippas med och även för varumärket som helhet.

Ett företag som trots den högre risken engagerar sig i individsponsring är AXA. De erkänner däremot att de tar stora risker med sina sponsringsåtaganden. AXA har även råkat ut för skandaler. Den värsta skandalen de utsatts för är Ludmila Engquist-skandalen,

när det uppdagades att hon hade dopat sig. När sådana situationer uppstår berättade AXAs sportchef Peter Larsson att det är viktigt att ha en väl fungerande plan. Det är även viktigt att snabbt ta avstånd från agerandet och påpeka var man står och möjligtvis också bryta sponsringskontraktet om det är nödvändigt. AXA agerade på det här sättet vid Ludmila-skandalen och lyckades undvika långsiktiga skador på varumärket tack vare sitt handlande.

Lindvall på Svenska Spel förklarar att de är noggranna med att vara en del av problem-lösandet om en skandalsituation uppdagas. De menar att det ger en större trovärdighet och visar på det ansvarstagande som Svenska Spel vill ta för svensk idrott. Han upplever även att det ofta är de lokala sponsorerna som får ta den största smällen och att de nationella sponsorerna ofta "glöms bort" eftersom de syns med flera lag och inte förknippas lika starkt med en specifik förening.

Andra risker som kan hota företagen och skada varumärket är intressekonflikter. Sammy Pergament från Volvo berättade att det uppstod då Volvo sponsrade IFK Göteborg men inte Örgryte IS. Eftersom båda lagen har sina rötter i Göteborg och Volvo har sitt säte i samma stad uppstod en intressekonflikt. En annan intressekonflikt som kan uppdagas i företag handlar om hur mycket pengar som investeras i sponsring. Det togs upp av Lotta Fonsell på VIDA som menade att det finns en risk att skogsproducenterna kan tycka att de borde få bättre betalt istället för att pengarna investeras i sponsring.

Företagen är ense om att det är väldigt viktigt att ta hänsyn till risker när det gäller sponsring. Att företagen granskar sponsringsobjekten noga är särskilt viktigt i de fall där sponsringskontrakten sträcker sig över långa perioder. En annan del företag bör tänka på vid ingående av sponsringskontrakt är att skydda sig i kontraktet med hjälp av klausuler. Det gör det lättare att ta avstånd från situationer som kan komma att skada varumärket samt att företagen kan välja att avbryta ett samarbete vid en eventuell skandal. Huvudparten av de sponsorer som intervjuats uppger att de har klausuler eller liknande som de har möjlighet att använda vid grova förseelser av rättighetsinnehavaren.

5.6 Sponsring kontra annan marknadsföring

Kotler (2003) tar upp olika mått han tycker företag bör koncentrera sig på vid mätning av marknadsföring, till exempel procentandel nya kunder. För att mäta hur många nya kunder en sponsringsåtgärd har genererat måste en enkätundersökning genomföras. Detta för att få en uppfattning av hur många som blivit nya kunder på grund av att de upp-

märksammats sponsringen. Genom intervjuerna har en viss skillnad uppmärksammats mellan synen på sponsringsåtaganden och marknadsföringsåtgärder när det gäller mätning. Intervjuobjekten uppger att det är enklare att mäta traditionell marknadsföring, till exempel i form av en reklamkampanj på TV, än ett sponsringskontrakt eftersom det är en specifik aktivitet som behandlas. Vid ett sponsringsåtagande är det många olika rättigheter som ska tas hänsyn till och det kan då bli svårt att särskilja och specificera dem. Endast ett fåtal av respondenterna anser att det inte är någon större skillnad på mätning av de båda aktiviteterna. Det är lättare för en konsument att uppfatta en specifik reklamkampanj och sedan lämna en utvärdering, än att uppmärksamma ett helt sponsorskap och redogöra för i vilka sammanhang det har uppmärksammats.

I de flesta fall har företagen olika kostnadsställen för vanliga marknadsföringsåtgärder och sponsringsåtgärder. Det är främst AXA och ICA som uttrycker sponsring som en disciplin av marknadsföring. Wigstein berättade att ICA mäter och utvärderar sponsring på samma sätt som övrig marknadsföring. När det gäller Swedbanks marknadsföringsarbete så har de helt skilda reklambyråer för tjänsten att mäta sina traditionella marknadsföringsåtgärder kontra sina sponsringsåtgärder. Claes Fagerström förklarade att han tror att det kommer utvecklas inom sponsringen i framtiden men att de idag har ett betydligt mer omfattande arbete på punkten vad gäller marknadsföringsområdet.

6. Slutsats

.....
Studiens avslutande kapitel inleds med att svar ges på ställd problemformulering. Vidare diskuteras sponsringsutvärderingens bakomliggande aspekter för att bidra till förståelse av resultatet. Avslutningsvis diskuteras egna reflektioner kring studien samt förslag till vidare studier inom ämnet.
.....

6.1 Slutsatser och Diskussion

Sponsring är ett mångfacetterat ämne vars positiva effekter företagen i allmänhet ser som svårbedömda. Studien visar att inget av de intervjuade företagen mäter, bedömer eller utvärderar sina sponsringsinvesteringar i ekonomiska termer. Däremot uppvisar studien flera exempel på företag som mäter och utvärderar sin sponsring i termer av till exempel exponering samt allmänhetens attityd. Vad avser bedömning av sponsringsinvesteringars framtida avkastning svarade samtliga intervjuade företag att de inte använder sig av investeringskalkyler i det arbetet. Det har inte heller framkommit några exempel på kalkyler utformade för bedömning av sponsringsinvesteringar. De metoder för mätning och utvärdering av sponsring som presenterades i teoriavsnittet används endast i liten skala och hos enstaka företag i studien. Av de företag som mäter vad deras sponsring genererar köper de flesta in den tjänsten från specialiserade företag som till exempel Sponsor Insight. Det är däremot så att även de företag som köper tjänsten endast använder den som en indikator eftersom de inte helt litar på exaktheten hos den typen av mätningar. Skepsisen avser framförallt omvandlingen av kvantitativa mätningar till ett monetärt värde.

En förutsättning för att kunna genomföra en bra utvärdering av en sponsringsinvestering är att företaget har satt upp tydliga och konkreta mål som de vill uppnå genom investeringen. På denna punkt var det återigen blandade svar från våra intervjuobjekt. Bland annat säger Sponsor Insights Peter Allvin att det just är problematiken med målsättningen som sätter käppar i hjulet för företagets mätning och utvärdering. En del av intervjuobjekten har tydliga mål med sin sponsring och då främst i termer av vilka värden de vill ska överföras från rättighetsinnehavaren till sitt eget varumärke. I stort sett alla svarade att ökad lönsamhet och exponering är ett centralt mål för sponsringen, men det framkom inget exempel på där ett företag hade uttryckt något konkret mål i form av till exempel en procentuell ökning av försäljning. Målbilden har framställts som en förut-

sättning för ett bra utvärderings- och mättningsarbete både i litteraturen och från konsulterna som är specialiserade på detta område. Den generella slutsatsen som dras är att företagen som ingått i studien brister på punkten vad gäller tydliga och konkreta mål med sin sponsringsinvestering. Det medför att de inte har några exakta siffermål att utvärdera sponsringens effekter mot och det anser vi är den viktigaste punkten för att studiens resultat ser ut som det gör.

I litteraturen återfinns olika modeller som syftar till att mäta exponering av företagens sponsring, vissa av dem tar även hänsyn till exempelvis attityder. Det finns även modeller utformade för att kunna transformera mätningarna till ett monetärt värde, även om korrektheten hos detta värde som sagt bemöts med en viss skepsis av våra intervjuobjekt. Den sammantagna bilden av hur arbetet med mätning och utvärdering bedrivs hos intervjuobjekten är blandad. Det är däremot ytterst få företag som hävdar att de inte använt sig av exponeringsmätningar överhuvudtaget. Det är specialiserade företag som exempelvis Sponsor Insight som utför exponeringsmätningar, men det varierar om företagen själva köper in denna tjänst eller om föreningarna tillhandahåller den åt sina sponsorer. Flera av intervjuobjekten menar att värdet på exponeringen som framkommer vid en exponeringsmätning endast kan användas som en indikator eller riktmärke, eftersom att det är svårt att sätta ett exakt värde på exponeringen. Slutsatsen som dras är att mätning- och utvärderingsarbetet är bristfälligt. Det kan ge upphov till är att företag investerar i sponsring som möjligtvis inte är den mest gynnsamma för företagets intressen och för att nå företagets önskade målgrupp. Hade företagen på ett bättre sätt utvärderat vad sponsringen genererar i ekonomiska termer tror vi att många företag hade förändrat sin sponsringsstruktur genom att eventuellt investera en annan summa samt investera i andra idrotter.

En orsak till att det inte finns något exempel på kalkylmodeller utformade för att bedöma en sponsringsinvesteringens värde, tror vi kan vara grundat i Yards teori om en investering medföljande reala optioner. Att en sponsringsinvestering för med sig värden på flera olika plan samt att investeringen kan ge upphov till framtida värden som idag inte är kvantifierbara medför att en komplex kalkylmodell måste utformas för att kunna återge en trovärdig skattning.

Alla former av sponsring medför en viss nivå av risk. Den faktorn behandlar alla företag som ingått i studien på något sätt, men vissa lägger mer vikt vid det än andra. Att reglera risken genom klausuler är ett tillvägagångssätt företag kan använda sig av. Att undvika

individ sponsring helt är ett annat sätt för att minska riskerna avsevärt. Ifall en skandal ändå skulle inträffa är det viktigt att en välutvecklad strategisk plan finns för att skydda företaget från att associeras med skandalen ifråga. Att snabbt ta avstånd från situationen minskar risken för att badwill från det som inträffat ska drabba företaget. Det är däremot inte ett måste att avsluta samarbetet om sponsorn fortfarande ser en nytta i ett längre perspektiv. Slutsatsen om riskerna som sponsring medför blir att företagen med en välutvecklad handlingsplan samt noggrann granskning inför ett sponsringskontrakt kan eliminera riskerna nästan helt. Det stödjer vi bland annat på AXAs intervju där de angav att genom ett snabbt avståndstagande från Ludmila-skandalen såg till att deras varumärke inte påverkades negativt överhuvudtaget.

I dagsläget finner de flesta företagen att sponsring och traditionell marknadsföring är skilda aktiviteter. Det var endast ett fåtal av respondenterna som anser att sponsring är en disciplin av marknadsföring. Det framgick även av intervjuerna att det är vanligt att företag har olika kostnadsställen för dessa båda aktiviteter. Genom intervjun med Allvin på Sponsor Insight framkom att det fortfarande ofta går till så att det är ledningen som beslutar om företagets sponsring. Det innebär att ett färdigt sponsorkontrakt sedermera hamnar på marknadsavdelningens bord utan att de fått medverka i själva beslutsprocessen. Ovanstående fall medverkar till att personalen på marknadsavdelningen inte känner sig lika delaktiga som i de traditionella marknadsföringsinsatserna, vilket i sin tur bidrar till att användandet av sponsringen samt dess utvärderingsarbete blir lidande. Vi anser att företagen bör ändra sin syn mot att se sponsringen som en disciplin av marknadsföring samt arbeta med sponsring på liknande sätt som med traditionell marknadsföring.

Sammy Pergament uttryckte under intervjun att sponsring är en hygienfaktor för dagens företag och flera av de andra respondenterna svarade att de inte såg någon möjlighet att inte sponsra. Frågan är därmed inte OM företagen ska syssla med sponsring, utan frågan är VAD man från företagets sida ska välja att investera i. Vår syn är att om det är en självklarhet att företagen ska satsa betydande summor på sponsring varför inte då lägga ner mer energi på för- och efterarbetet kring sponsringsinvesteringarna? Vi anser att företagen först och främst borde bli bättre på att utvärdera sponsringen på förhand så att de sponsrar föreningar, organisationer och event som ligger i linje med företagets strategi och där de når sin målgrupp. Här verkar det snarare som att företagen fortfarande i stor utsträckning sponsrar idrotter som VD:n och de anställda har intresse av. Det förefaller även vara så att traditionella marknadsföringsmöjligheter utvärderas betydligt noggrannare och på en mer kontinuerlig basis medan de vid sponsringen oftast fortsätter

med sin befintliga sponsring även fast det kanske skulle vara mer gynnsamt för företaget att till exempel sponsra ett lag inom en annan idrott.

Vidare hävdar vi att man från företagets sida skulle kunna sätta upp mer konkreta mål om sponsringens beståndsdelar delades upp. Varför inte sätta upp olika mål för till exempel exponering, igenkänningsgrad, försäljning och attityd? För exponering finns tillförlitliga metoder tillgängliga och för att ta reda på allmänhetens attityd till ett företag och dess sponsringsinsatser menar vi att enkätundersökningar är den bästa metoden. Igenkänningsgraden är heller ingen svår sak att undersöka däremot är det svårt att värdera allmänhetens attityd till ett varumärke. Det går via enkäter att undersöka om allmänheten fått en mer positiv inställning till ett företag via dess sponsring och företagen kan på så sätt få en indikation på vilken sponsring de bör fortsätta investera i och vilken de bör dra sig ur. Problemet är att uppskatta vad till exempel möjligheten till kundmöten vid matchevenemang och tillgång till föreningens nätverk är värt för företaget.

6.2 Egna reflektioner över studiens resultat

Validiteten hos studiens empiriska del ser forskarna som hög eftersom samtliga respondenter har fått en kopia av deras sammanfattade intervju skickad till sig och därefter även fått möjlighet att korrigera eventuella missuppfattningar. Vad gäller överförbarheten hos resultaten finns det flera aspekter att ta hänsyn till. Studien har visat att arbetet med mätning, utvärdering och bedömning av sponsring skiljer sig relativt mycket mellan olika företag. Däremot anser sig forskarna ha genomfört tillräckligt många intervjuer, och dessutom med flera av landets största aktörer på ämnet, för att kunna hävda att den sammantagna bilden av resultaten förmodligen stämmer bra överens med verkligheten. Övriga sanningskriterier handlar i stor utsträckning om att resultatet från studien ska vara till hjälp för respondenterna vilket tidsmässigt inte varit möjligt att validera.

6.3 Uppslag till vidare studier

En möjlig fortsättning på vår studie är att utveckla en investeringskalkyl som kan användas för att bedöma sponsringskontrakt. Kalkylen skulle kunna implementeras i ett visst antal företag för att validera dess funktion och behov. En välutvecklad skulle kunna vara till stor användning för företag i sitt arbete med sponsring. För att kunna utnyttja en sådan kalkyl behöver de förmodligen utveckla och modernisera sin syn på sponsring.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor:

- Andersson, G. (2008) *Kalkyler som beslutsunderlag*, Studentlitteratur AB, upplaga 6
- Bell, J. (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*, Narayana Press, Danmark, upplaga 4:2
- Berglund, AK & Boson, P. (2010) *Hållbar marknadskommunikation*, Liber AB, Malmö, upplaga 1:1
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB, Malmö, upplaga 2:1
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö, Liber AB, Upplaga 2:1
- Clark, J. (1995). *Sponsring i Mästarklass*, Bjästa: CEWE-Förlaget AB
- Eriksson, L-T. & Wiedersheim-Paul, F. (2006) *Att utreda forska och rapportera*, Malmö, Liber AB
- Gratton, C. Taylor, P (2000). *Economics of Sport and Recreation*, Spon Press
- Grönkvist, U. (2000). *Sponsring och Event marketing*, Näsvisken, Björn Lundén Information AB
- Grönkvist, U. (1999). *Framgångsrik sponsring*, Farsta, SiSU idrottsböcker
- Irwin, R. Sutton, W. & McCarthy, L. (2002). *Sport promotion and sales management*, Champaign, Human Kinetics, Andra upplagan
- Jacobsen, DI. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund, Studentlitteratur AB, Upplaga 1:10
- Kotler, P. (2003) *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*, Pagina Förlag AB/Optimal Förlag, Sundbyberg
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund, Studentlitteratur AB, Upplaga 2:1
- Lagae, W. (2005). *Sports Sponsorship and Marketing Communication*, Edinburgh Gate, Pearson Education Limited
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*, New York, Palgrave Macmil-

lan

Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Publishing

Förlag, Göteborg

Lindroth, J. & Norberg, J R. (2002). *Ett idrottssekel - Riksidrottsförbundet 1903-2003*, Peterson, T. *En allt allvarigare lek - Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering 1967-2002*, Informationsförlaget

Marconi, J. (2004) *Public Relations*, Phoenix Book Technology, Hagerstown

Masterman, G. (2007). *Sponsorship- For a Return on Investment*, Oxford, Great Britain, Butterworth-Heinemann

Miegel, F. & Johansson, T. (2002). *Kultursociologi*, Lund, Studentlitteratur AB

Persson, I. & Nilsson, S-Å. (2001). *Investeringsbedömning*, Malmö, Liber AB, sjätte upplagan

Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994) *Kvalitativa metoder och vetenskaplig teori*, Lunds Studentlitteratur AB

Yard, S. (2001) *Kalkyler för investeringar och verksamheter*, Studentlitteratur, Lund, andra upplagan

Yin, RK. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*, Korotan Ljubljana, Slovenia, upplaga 1:1

7.2 Muntliga källor:

Frans Fransson, Konsult & Projektledare, Caddie Sports & Business, 2011-04-11

Peter Allvin, Sponsoranalytiker, Sponsor Insight, 2011-05-03

Peter Larsson, Sportchef, AXA Sports Club, AXA, 2011-04-27

Johan Lindvall, Sponsringschef, Svenska Spel, 2011-05-03

Sammy Pergament, Event- & Sponsringsansvarig, Volvo Personbilar, 2011-05-03

Peter Wigstein, Sponsringschef, ICA, 2011-04-28

Claes Fagerström, Head of Group Sponsorship, Swedbank, 2011-04-19

Lotta Fonsell, Informationschef, VIDA AB, 2011-04-19

André Hjalmarsson, Pressansvarig, Hjalmarssons, 2011-04-28

Cecilia Nilsson, Communications Director, Perstorp, 2011-04-29

Gunilla Annehed, Communication Manager, Trelleborg AB, 2011-04-18

Lars Braun, Ordförande i Sponsorgruppen, Peab, 2011-05-06

Jan Johansson, Regionchef, Myresjöhus AB, 2011-04-27

Tommy Nilsson, Marknadsavdelningen, Östers IF, 2011-04-14

Tommie Lagerkvist, Försäljningsavdelningen, Växjö Lakers, 2011-04-14

Bilagor

Bilaga.1 - Intervjuguide, sponsorer

- Vad har ni för sponsringssamarbeten idag?
- Vad ingår i de sponsringskontrakt ni har?
- Vilka mål har ni med er sponsring?
- Vad är det som driver er att inleda ett samarbete? (Motiv)
- Har ni någon strategi vad gäller vilken typ av idrott (eller lag) ni sponsrar? Vad har ni för kriterier?
 - Koncentrerar ni er på föreningar i närområdet eller sponsrar ni även föreningar på nationell nivå?
- Hur vill ni associeras med den eller de föreningar ni sponsrar? (värden som klubbarna står för)
- Hur tänker ni angående risken med sponsring? (skandaler som drabbar den sponsrade parten kan även skada företaget)
- Vilka, i företaget, är involverade i beslutsprocessen angående sponsring?
- Vad använder ni er av för underlag vid beslut om sponsring?
- Hur ser ni på ert arbete med utvärdering och mätning av sponsring? (Finns det tillgänglig kunskap och underlag? Kan detta arbete förbättras på något sätt och vad ska i så fall till för detta?)
- Får ni någon utvärdering från föreningarna om hur mycket ni har syntts via dem?
- Använder ni siffror från tidigare sponsring som beslutsunderlag vid beslut om nytt sponsringsavtal? (Med samma eller ny rättighetsinnehavare)
- På vilket sätt skiljer sig investeringskalkyleringen på en sponsringsinvestering och en vanlig investering?
- Hur skiljer sig utvärdering och mätning av sponsring jämfört med övriga marknadsföringsåtgärder? (Reklam)
- Utnyttjar ni sponsringen som en form av arbetsförmån för de egna anställda?
- Hur tror ni företaget skulle påverkas om ni slutade med nuvarande sponsring?

Bilaga.2 - Intervjuguide: Peter Allvin, Sponsor Insight

- Hur länge har ni funnits på marknaden?
- Vad är anledning till att ni startade ert företag?
(Sneplat på USA/Kundbehov?)
- Vilka metoder finns tillgängliga för mätning och utvärdering av sponsring?
- Vilken är din bild av hur arbetet med sponsorutvärdering och mätning ser ut i dagens företag?
- Anser du att de företag som inte mäter sin sponsring inte har tillräckliga kunskaper angående sponsringens möjligheter och effekterna?
- Hur skulle utvärderingsarbetet kunna förbättras? Vad ska till från företagets sida?
- Vad är det företagen/föreningarna vill ha hjälp med när de kontaktar er och hur uppstår denna kontakt (söker de upp er)?
- Vilka faktorer ligger till grund för att företagen generellt inte mäter sponsring i lika stor utsträckning som annan marknadsföring?
- Hade finanskrisen stor inverkan på sponsringsinvesteringar?

Bilaga.3 - Intervjuguide: Frans Fransson, Caddie Sports & Business

- Vilka är det som söker sig till Caddie? (sponsorer/rättinghetsinnehavare)
- Vilka är ni i kontakt med hos företagen angående sponsring?
- Hur går ni tillväga när ni tar fram möjliga sponsorer/sponsringsobjekt?
- Hur utvärderar och presenterar ni de möjligheter ni tar fram?
- Vilka motiv har företagen när de tar kontakt med er angående sin sponsring?
- Vilken är din syn på företagens utvärdering av sponsorsinsatser i allmänhet? Vilka typer av företag har aktiv utvärdering och mätning osv?
- Ett effektivt sponsorsamarbete består av flera delar som är svåra att utvärdera, vilka delar ser du som de viktigaste för ett bra samarbete och hur värderar man de delar som inte går att mäta?
- Hur ser du på Sveriges utveckling inom sponsringsområdet?
- Finns det möjlighet med effektivisering och utveckling av sponsringen?
- Har du något tips på företag vi bör ta kontakt med för att intervjua?
- Tips på frågor vi bör ställa till företag/föreningar?

Bilaga.4 - Intervjuguide, rättighetsinnehavare

- Hur går det till när ni knyter en sponsor till föreningen?
 - Vilka kriterier har ni på potentiella sponsorer?
 - Använder ni er av någon mellanhand (ex konsultbyrå) som knyter kontakter med företag?
- Ser ni någon skillnad på samarbetet med företag som endast agerar på en lokal marknad och de företag som verkar på nationell nivå?
- Hur går ni tillväga när ni prissätter era rättigheter?
- Har ni skräddarsydda “paket” till de olika sponsorerna eller får de välja bland “standardpaket” från er? Vad innehåller ett “standardpaket”?
- Hur stor del av era intäkter genereras via sponsring? Hur stor del av era sponsringsintäkter står era största sponsorer för?
 - Vilka är era huvudsponsorer?
- Har ni exempelvis sponsorkvällar där sponsorer kan mötas för att nätverka? Hur organiseras dessa och vad har ni fått för reaktioner från företagen?
- Vilka nya sponsormöjligheter ser ni med er nya arena? (loger, restaurang etc.)
- Har du någon uppfattning om vilka som är involverade i beslutsprocessen i företagen, angående sponsring? Vem är du i kontakt med?
- Har du någon uppfattning om företagen använder sig av någon form av investeringskalkyl vid bedömning av sponsring? (Har något företag kommit med ekonomisk återkoppling till er angående utfallet för deras sponsring?)
- Är det vanligt att ni som förening ger företagen någon form av utvärdering på vad deras sponsring använts till?
- Har ni haft sponsorer som inte har velat förlänga sponsringskontrakt pga att de ansett att det inte “lönat” sig eller att de ansett att risken varit för stor (skandaler etc)?