



Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen – ett sponsorperspektiv



FoU-rapporter

- 2004:1 Ätstörningar – en kunskapsöversikt (Christian Carlsson)
- 2004:2 Kostnader för idrott – en studie om kostnader för barns idrottande 2003
- 2004:3 Varför lämnar ungdomar idrotten (Mats Franzén, Tomas Peterson)
- 2004:4 IT-användning inom idrotten (Erik Lundmark, Alf Westelius)
- 2004:5 Svenskarnas idrottsvanor – en studie av svenska folkets tävlings- och motionsvanor 2003
- 2004:6 Idrotten i den ideella sektorn – en kunskapsöversikt (Johan R Norberg)
- 2004:7 Den goda barnidrotten – föräldrar om barns idrottande (Staffan Karp)
- 2004:8 Föräldraengagemang i barns idrottsföreningar (Göran Patriksson, Stefan Wagnsson)
- 2005:1 Doping- och antidopingforskning
- 2005:2 Kvinnor och män inom idrotten 2004
- 2005:3 Idrottens föreningar - en studie om idrottsföreningarnas situation
- 2005:4 Toppningsstudien - en kvalitativ analys av barn och ledares uppfattningar av hur lag konstitueras inom barnidrott (Eva-Carin Lindgren, Hansi Hinic)
- 2005:5 Idrottens sociala betydelse - en statistisk undersökning hösten 2004
- 2005:6 Ungdomars tävlings- och motionsvanor - en statistisk undersökning våren 2005
- 2005:7 Inkilning inom idrottsrörelsen - en kvalitativ studie
- 2006:1 Lärande och erfarenheters värde (Per Gerrevall, Samantha Carlsson och Ylva Nilsson)
- 2006:2 Regler och tävlingssystem (Bo Carlsson, Kristin Fransson)
- 2006:3 Fysisk aktivitet på Recept (FaR) (Annika Mellquist)
- 2006:4 Nya perspektiv på riksidrottsgymnasierna (Maja Uebel)
- 2006:5 Kvinnor och män inom idrotten 2005
- 2006:6 Utvärdering av den idrottspsykologiska profilen - IPS-profilen (Göran Kenttä, Peter Hassmén och Carolina Lundqvist)
- 2006:7 Vägen till elittränarskap (Sten Eriksson)
- 2006:8 Näridrott i skolmiljö (Björn Forsberg)
- 2006:9 Kartläggning av det idrottspsykologiska området med avseende på svensk elitidrott (Göran Kenttä)
- 2007:1 Idrotten Vill - en utvärdering av barn- och ungdomsidrotten (Lars-Magnus Engström, Johan R Norberg och Joakim Åkesson)
- 2007:2 Sexualisering av det offentliga rummet (Birgitta Fagrell, Jesper Fundberg, Kutte Jönsson, Håkan Larsson, Eva Olofsson och Helena Tolvhed)
- 2007:3 Det sociala ledarskapet (Martin Börjeson, Johan von Essen)
- 2007:4 Frivilligt arbete inom idrotten (Lars-Erik Olsson)
- 2007:5 Varumärkets betydelse inom idrotten (Anna Fyrberg, Sten Söderman)
- 2007:6 Analys av träningsstider inom föreningsidrotten - en studie av sju lagidrotter sett ur ett ålders- och könsperspektiv (Christian Augustsson, Göran Patriksson, Owe Stråhlman och Stefan Wangsson)
- 2007:7 Målstyrning och bidragsgivning inom svensk idrott (Johan Söderholm)
- 2007:8 Ekonomiska styrmedel inom ideella organisationer (Erik Lundmark, Alf Westelius)
- 2007:9 Näridrott i skolmiljö, etapp 2 (Josef Fahlén, Björn Forsberg)
- 2007:10 Doping - personlighet, motiv och moral i idrotten (Jesper Thiborg, Bo Carlsson)
- 2007:11 Eliten e' liten - men växer. Förändrade perspektiv på elitidrott (Mikael Lindfelt)
- 2008:1 Doping- och antidopingforskning - En inventering av samhälls- och beteendevetenskaplig forskning och publikationer 2004-2007 (David Hoff)
- 2008:2 Idrottens anläggningar – ägande, driftsförhållanden och dess effekter (Josef Fahlén, Paul Sjöblom)
- 2008:3 Idrottens roll i samhället II (Sara Sandström, Mats Nilsson)
- 2008:4 Vilka stannar kvar och varför? (Britta Thedin Jakobsson, Lars-Magnus Engström)
- 2008:5 Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen - En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar (Torbjörn Einarsson)
- 2008:7 Äldre en resurs för idrottsrörelsen (Margareta Johansson)
- 2008:8 Möjliga teknisklösningar för LOK-stöd, SISU verksamhet och antidoping (Kenneth Olausson, Stewe Gårdare, Torbjörn Johansson, Mikael Wiberg, Oskar Juhlin)
- 2009:1 Kunskapsöversikt: Styrketräning för barn och ungdom (Michail Tonkonogi)
- 2009:2 Kunskapsöversikt: Kost- och näringslära inom idrotten (Eva Blomstrand och William Apró)
- 2009:3 Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen – ett sponsorperspektiv (Anna Fyrberg och Sten Söderman)
- 2009:3 A Sponsor's Perspective on the Swedish Sports Movement (Anna Fyrberg och Sten Söderman)



Rapporterna kan beställas från Riksidrottsförbundets kundtjänst – kundtjanst@rf.se

Näringslivet värderar idrottens varumärke

Idrottsrörelsen rör sig på en marknad där svenska sponsorinvesteringarna under 2008 uppskattades till 5,1 miljarder kronor. Summan har ökat från 2007 och förväntas öka ytterligare framöver. Idrotten är den bransch som dominerar och där investerarna ser stora intressen och möjligheter till avkastning på sin investering.

Sponsors val baseras på flera faktorer och går mer åt att vara en investering som vilken annan investering som helst i företaget. Det innebär att det blir allt mer affärsmässiga värderingar som görs och där sponsorskapet integreras i företagets strategi.

Idrottsrörelsen måste vara väl förberedd inför möten med sponsorer och samarbetspartner gällande vad vi står för, våra värderingar, våra målgrupper och vad vi erbjuder. Frågor som även kan kopplas till resonemangen i rapporten *Varumärkets betydelse inom idrotten (RF:s FoU 2007:5)* av Fyrberg och Söderman, där det pratas om vikten av att aktivt arbeta med sitt varumärke som ett led i att skapa framgångsrika och långsiktiga relationer. Denna rapport ska ses som en direkt uppföljning av nämnd rapport, samtidigt som den också har en koppling till ett beslut på Riksidrottsstämman 2007. Där beslutade Riksidrottsförbundets medlemmar att ge RF möjlighet att generera resurser från näringslivet till gagn för hela idrottsrörelsen.

Sponsringen inom idrotten brukar normalt sett vara på individnivå, där den enskilda idrottaren som ett eget varumärke skapar sponsormöjligheter, eller på organisationsnivå där förbundet eller föreningen och dess varumärke skapar sponsormöjlighet. Genom att öka förståelsen om hur näringslivet värderar sitt sponsorskap kan idrotten förhoppningsvis finna än bättre samarbeten med olika partners. Att idrottsrörelsen parallellt dessutom får ökad insikt i betydelsen att ständigt arbeta med varumärket som utgångspunkt i verksamheten, tror vi kommer utveckla förbund och deras verksamheter. Riksidrottsförbundet vill med denna rapport visa organisationens möjlighet till ökad självfinansiering med genomtänkta, planerade och långsiktiga samarbetsavtal. Vi hoppas och tror att ni ska inspireras av läsningen.

Riksidrottsförbundet
Idrottens hus, Stockholm
Oktober 2009

Camilla Hagman
Kommunikation och marknadschef

Max Lauritzson
Varumärkes- och marknadsstrateg

Studien är finansierad av Riksidrottsförbundet och genomförd vid Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet. Författarna ansvarar för innehållet.

Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen – ett sponsorperspektiv

Anna Fyrberg och Sten Söderman,
Företagsekonomiska institutionen,
Stockholms universitet

Sammanfattning

Företag och idrottsorganisationer drivs av olika logiker som ibland har svårt att stödja varandra. Den ökade globaliseringen och framför allt professionaliseringen gör att fler aktörer som kan skjuta till resurser behövs inom idrotten. Komplexiteten ökar inom sponsringen och företagens närvaro blir allt mer påtaglig inom olika idrotter. Företagen ser idrotten som attraktiv i marknadsföringssyfte genom att den representerar unika värden som sponsorn vill förknippas med på olika sätt.

Nyligen genomförda bedömningar visar att sponsorinvesteringarna ökar och att idrotten utgör den största delen av dessa investeringar. Sponsring ses därvid som ett marknadsföringsmedel, ett sätt att stärka varumärket och kommunicera detta till en allt mer fragmenterad marknad. För många företag är idrottssponsringen central för deras marknadsföring.

Den här studien fokuserar på relationen mellan sponsor och sponsrad idrottsorganisation; en sponsee. Syftet är att undersöka varumärkets betydelse inom idrottssponsringen, att beskriva varför idrotten är attraktiv samt att förklara hur företagen värderar sitt sponsorskap. Vi har intervjuat en eller flera respondenter från elva företag med kontextuell variation. Vidare har vi studerat företagen efter deras tidsskilda engagemang inom idrotten – från att ha sponsrat sedan många år tillbaka, till att ha avslutat sponsorskap.

Genom intervjuerna kan vi konkludera att varumärket är essentiellt i bedömningen av sponsorskapet. Företagen utgår ofta från sin varumärkesanalys när de ska välja idrottsgren eller utveckla sin existerande sponsring. Base-

rat på varumärkesanalysen efterlyser företagen associationer och värden. Typen av värde och associationer som söks beror således på respektive sponsor – gemensamt är dock att de ser ”rätta” värden inom idrotten. Vi drar slutsatsen att de argument som företagen använder för att motivera sin sponsring utgörs av något av följande tre skäl (1) ROI (return on investment) dvs. avkastning på kapital ”sponsringen ses som en investering”, (2) Tradition och relationer ”sponsring för att vårda relationer”, (3) Image – ”sponsring som ett sätt att förbättra anseendet och varumärket”.

Dessa tre generella skäl är ”ytan” av sponsringen. Studien visar vidare att sponsringen är mångfacetterad - mer emotionell än strategisk. Men det ofta emotionella beslutet att välja en idrott transformeras inom företaget. Det personliga intresset för en idrott omformas till en organisatorisk angelägenhet då marknadsavdelningen och PR-folk gör sponsringen strategisk. Det sker genom att sponsringen blir en del av företagets marknadsföringsstrategi. Den här processen innebär också att sponsringen blir försvarbar, dvs. företaget kan motivera sponsringen med olika skäl vilket sammanfattas i de tre motiven ovan. En implikation av detta är att den litteratur som utgör basen för att studera fenomenet sponsring behöver vara omfattande. I den här studien har vi använt olika infallsvinklar för att ”fånga sponsringen” såsom strategisk alliansteori, varumärkestheori, litteratur om värdeskapande, teorier om anseende och risk samt litteratur om legitimitet.

Att upprätthålla legitimiteten på marknaden är en drivkraft bakom sponsringen och i några företagsfall i studien visas att det finns en tvingande sida med sponsringen. Företag på den lokala orten ”måste” engagera sig i det lokala föreningslivet. En annan aspekt som spelar roll inom sponsringen är att företagen är mycket måna om sitt anseende. Det innebär att risken för rykten om dopning och andra skandaler/olyckor behandlas noggrant och att företagen säger nej till sponsringen även om riskerna bedöms som mycket små.

En annan slutsats är att sponsorer idag blir allt mer systematiska med sin sponsring. Det innebär också att när avtal ska slutas mellan sponsor och idrott har sponsorn direkta och/eller indirekta motiv, krav och förväntningar, vilka inte har uppfattats av idrotten. Det här gör att det ofta uppstår ett stort gap mellan aktörerna så att överenskommelsen aldrig kommer till stånd. Rapporten föreslår en sekventiell procedur som illustrerar hur en analys kan genomföras av såväl sponsor som sponsee. Detta ställer krav på idrottsorganisationen att balansera sin traditionellt amatöristiska roll, med den allt mer kommersiella. Det innebär också att idrotten behöver bli skickligare på att formulera dess vision, verksamhet och varumärke. Att se över den egna verksamheten behövs för att kunna möta företagen – och för att på sikt kunna säkerställa de unika värden som idrotten har.

Innehåll

1 Inledning	9
2 Studiens uppläggning	9
3 Litteraturgenomgång - en introduktion av studiens ramverk	11
3.1 Sponsring och varumärken i allmänhet.....	11
3.2 Sponsringen har definierats som en "kontant- och/eller in natura"	11
3.3 Matcha sponsor och evenemang eller evenemang och idrott.....	12
3.4 Några särdrag i den strategiska alliansteorin	12
3.5 Organisation, varumärke och anseende.....	13
3.6 Legitimitet - en drivkraft inom sponsring	15
3.7 Värdeskapande genom interaktion	16
4 En första sponsormodell - tre rationella motiv för att sponsra	17
4.1 ROI.....	17
4.2 Tradition och relationer.....	18
4.3 Image.....	19
4.4 Idrottsorganisationens intäkter– subvention i relation till sponsring.....	21
5 En andra sekventiell sponsormodell	23
6 Slutsatser	31
6.1 Om sponsring från sponsorns perspektiv.....	31
6.2 Några implikationer för idrotten	33
7 Svar på frågorna	34
7.1 Reflektioner och förslag	34
7.2 Framtida forskning	35
Referenser:	36
Internetkällor	38

Figurförteckning

Figur 1: De elva företagen och deras roller studerade i denna rapport.....	10
Figur 2: Företagets anseende (Elliot och Percy 2007 som anpassats från Hatch och Schultz 2003)	14
Figur 3: Intressenter baserat på Dowling (2001)	16
Figur 4: Idrottsorganisationen "sponsee" och sponsorn sammankopplade genom intäkter och sponsormotiv	21
Figur 5: Sponsee perspektiv I – service, upplevelse och utbyte (bearbetad från Normann 1977).....	24
Figur 6: Sponsee perspektiv II – två drivkrafter och konflikt.....	26
Figur 7: Sponsee perspektiv III – att skaffa och utveckla sponsorer.....	26
Figur 8: Sponsorns perspektiv I.....	27
Figur 9: Sponsorns perspektiv II	28
Figur 10: Sponsorns perspektiv III	28
Figur 11: Sammanfattning intäkter och motiv rörande sponsor och sponsee	29
Figur 12: Tre typiska situationer	30

I Inledning

Investeringar i varumärkesaktiviteter och sponsring har tilltagit de senaste åren. Sponsringen förväntas öka globalt med 3,9 %, trots den rådande konjunkturen, till 44,8 miljarder dollar fram till 2010 (Financial Times 14-15 februari 2009). Idrott är den ”bransch” som dominerar och beräknas utgöra 88 % av de totala förväntade investeringarna.

De svenska sponsringsinvesteringarna, under året 2008, uppskattas till cirka 5,1 miljarder svenska kronor. Trots den finansiella krisen har investeringarna i sponsorskap ökat med ca 12 % enligt en nyligen genomförd undersökning.¹ Det innebär att satsningarna på sponsring nu är större än investeringarna i TV-reklam (5,1 respektive 4,9 miljarder svenska kronor). Sponsringen i Sverige motsvarar investeringarna gjorda av de två största globala sportsponsorererna Adidas och Nike. Adidas är den största sponsorn och investerar ungefär 391 miljoner dollar, cirka 3 miljarder svenska kronor, följt av Nike som lägger cirka 231 miljoner dollar, cirka 2 miljarder svenska kronor, på alla slags idrottsrättigheter.²

Den ökade tillväxten av idrottssponsring kan förklaras av den globala affärskomplexiteten och på sättet att kommunicera med marknaden som synes bli mer fragmenterat. En annan förklaring är att företagen använder allt mer sofistikerade tillvägagångssätt när de utvecklar sin sponsring. Det inkluderar förbättrade metoder för att mäta avkastningen av sponsringsinvesteringar som genomförs (även benämnt return on investment - ROI). Det kan också handla om att göra bättre marknads- och kundundersökningar, öka gemensamma intäkter med andra parter och införa prestationsrelaterade kontrakt. Komplexiteten som utvecklats och som råder inom den globala affärsmiljön tvingar företagen att förstärka sina varumärken och att

sträva efter att förmedla starka, konsekventa och attraktiva budskap till konsumenterna. För många företag har sponsringen blivit central i deras globala marknadsföringskampanjer och anses vara lika viktig som traditionella marknadsföringsstrategier, om inte ännu viktigare. Denna utveckling betyder också att idrottsorganisationer noga måste tänka över sina värderingar eftersom dessa används i marknadskommunikationen av de kommersiella sponsorererna (se även Fyrberg och Söderman 2007).

Studien baseras på följande frågor som stöd för att undersöka varumärkets betydelse inom idrottssponsringen:

1. På vilket sätt är sponsring attraktivt för företag?
2. Hur värderar företag möjliga sponsorskap?
3. I vilken utsträckning möjliggör företagets varumärke idrottssponsring?

2 Studiens uppläggning

Empirisk forskning som baseras på svenska förutsättningar är i fokus för denna studie. Det kan direkt sägas att tillgängligheten av data är mycket begränsad och på vissa områden icke-existerande. Sekretessavtal gör det svårt för utomstående att erhålla information om de avtal som sluts mellan sponsor och idrottsorganisation. Hur företag värderar sponsring är en viktig utgångspunkt för rapporten. Baserat på tidigare studier (Fyrberg och Söderman 2007) kan vi redan nu konstatera att sponsring inte baseras på rationella motiv. Detta är dock delvis en oprövad tes som vi kommer att problematisera teoretiskt och empiriskt i denna studie. Vidare ska tilläggas att vi så långt som möjligt försökt att identifiera sponsorer med s.k. kontextuell variation.

Studien baseras på olika perspektiv för att få bästa svar på forskningsfrågorna; vi har valt att identifiera företag med följande tre kännetecken.

¹ Undersökningen är gjord av IRM och har publicerat i ”Insight Newsletter” April 2009 <http://www.insightnews.se> hämtad 2009-06-05

² <http://www.idrottensaffarer.se/sponsring/2009/03/adidas-storst-inom-sponsring> och <http://www.idrottensaffarer.se/sponsring/2009/05/zlatans-val-nike-eller-adidas> hämtad 2009-06-05

I) Företag som sponsrar idrott idag

II) Företag som är potentiella idrottssponsorer

III) Företag som har avbrutit sin idrottssponsring

Följande företag har identifierats och analyserats under oktober 2008 - juni 2009: Ericsson, Svenska Spel, ATG, Vattenfall, Disney, Volvo, TV4, BMW, H&M, Swedbank och VOR (Volvo Ocean Race) Vi har intervjuat minst en person inom dessa organisationer och samtliga samtal har följt samma frågeformulär men med varierad diskussion. Fyra av företagen (Volvo, Ericsson, Svenska Spel och Swedbank) visar sig vara de svenska toppsponsorererna genom sina investeringar på nästan 1 miljard SEK i idrotten.³

	I) Företag som sponsrar idrott i dag	II) Företag som är potentiella idrottssponsorer	III) Företag som har avbrutit sin idrottssponsring
Ericsson	Damtennis Segling		
Svenska Spel	Svensk idrott i allmänhet och lokal sponsring av bollsporter i Visby		
ATG	Ridsport		
Vattenfall	Skidsport		
Disney	Kalle Anka-tennis via licens		Återkallade 'egen' sponsring efter beslut från ledningen
Volvo	Segling		Tillbakadragande av fotbollssponsring Avbröt sponsring av ridsport
TV4		Innebandy genom joint-venture	
BMW	Stockholm Open STCC		
H&M	Ridsport		
Swedbank	Främst skidsport och sportarenor		
VOR	Volvo och partners: Ericsson Adidas		

Figur 1: De elva företagen och deras roller studerade i denna rapport

Litteraturgenomgången består av två huvudsakliga områden som kommer att beskrivas i nästa avsnitt. Båda områdena inkluderar relevanta teorier för att söka svar på de frågor som vi inledningsvis redogjorde för. Teorierna utgår i huvudsak från generella organisatoriska aspekter, marknadsföring och värdeskapande men beaktar också idrott som fenomen.

1) Sport sponsring och marknadsföring, (3.1 - 3.4)

2) Varumärke och anseende, värdeskapande och legitimitet, (3.5-3.7)

³ http://www.sponsorworld.com/_project/_media/_doc/upload/Topp-50.pdf hämtad 2009-06-03

3 Litteraturgenomgång - en introduktion av studiens ramverk

3.1 Sponsring och varumärken i allmänhet

Sponsring har blivit ett viktigt studieområde och sammanfaller med dess ökande betydelse inom marknadsföring inom många företag. Sponsringen utgör viktiga ingredienser i marknadsförings- och kommunikationsstrategier i Sverige och världen över. ”Sponsring kan karakteriseras som en kampanjpraxis som har rört sig från dess rötter som ett verktyg för företagsdonationer till en synnerligen utvecklad marknadsföringsstrategi där både sponsorerna och den sponsrade organisationen gynnas i en marknadsföringsrelation” (Polonsky och Speed, 2001, Söderman och Dolles, 2008).

Det är viktigt att nämna att ett långsiktigt perspektiv ”är ett måste” om sponsorer vill uppnå avsedd effekt av deras sponsorskap (Crompton, 2004) – där kännedom, image och relationer genom sponsorskapet kan bidra till en gynnsam miljö för framtida försäljning. Tidigare var mätningar av mediaexponering det viktigaste vid kommersiell sponsring. Denna betydelse har avtagit (Pope, 1998) då erfarenheten säger att mediaexponering har en relativt liten effekt på konsumenters attityder och beteende gentemot ett varumärke. Varumärket som fenomen definieras i litteraturen på olika sätt. Det traditionella perspektivet definieras av de Chernatony och McDonald (1998): ”Ett framgångsrikt varumärke är en identifierbar produkt, tjänst, person eller plats som förstärkts så pass att köparen eller användaren märker relevanta, unika värderingar som matchar sina behov. Dessutom resulterar varumärkets framgång i organisationens förmåga att stärka dess värderingar trots konkurrensen” (*ibid*, s. 20). Ett mer samtida perspektiv ser varumärken som kulturella och symboliska medel. Kulturella koder avgör varumärkets mening och betydelse (Elliott och Percy, 2007). Varumärket kan då ses som symboliska resurser som

individerna använder för att skapa sin identitet (se Belk 1988, Fournier 1998). Det sker genom att individen ”aktivt konstruerar sig själv ut ur det tillgängliga symboliska materialet” (Thompson 1995). Konsumenterna skapar och delar sina konsumtionserfarenheter och där resultatet utgörs av unika subjektiva upplevda värden (Holbrook 2000, Prahalad och Ramaswamy 2003).

3.2 Sponsringen har definierats som en ”kontant- och/eller in natura”

”Sponsring av konst och eller idrottsliga händelser är populära sätt att skapa positiva känslor omkring ett företag”, (Meenaghan, 1991, s. 36). Att ”sponsra” uppstår således i flera olika sammanhang. På individuell nivå kan en idrottsman samarbeta med en sponsor. På ett organisatoriskt plan finns det ej sällan ett samarbete mellan förbund, förening eller lag, och en sponsor. Det vanligaste teoretiska begreppet är otvivelaktigt idén om att matchning eller överrensstämmelse, mellan sponsorn och idrotten, evenemanget eller aktiviteten. Detta kallas även för att finna rätt passform och ”likhet” (Cornwell *et al.* 2005). Typiskt är det sport- underhållnings- eller icke vinstdrivande organisationer eller ’event’ som erbjuds för att kommersiellt exponeras med en anknytning till en speciell s.k. ”property” (International Event Group, 2000, s. 1).

Bakom många marknadsförings/kommunikationsteorier ligger en grundläggande psykologiteori om hur information bearbetas. Nyckeln till att förstå vad som händer i sinnet är att följa idén om associativa nätverk (Anderson och Berså, 1973), spridning och aktivering av dessa. (Collins och Loftus, 1975). Inom fältet ”advertising” ses sponsring som en del av reklamannonsering. Det tidigare sättet att se på reklam och annonser fokuserar i hög grad på förhållandet mellan byrån och beställaren - dvs. processen att köpa annonser (Gould *et al.* 1999). För många beställare var annonsbyråer nyckeln till massmedia och marknaden. Som kontrast till att köpa ”annonser” kan sponsor-

relaterad marknadsföring anta många skepnader och inkluderar ofta många mellanhänder. Men det kan också innebära direkta allianser mellan företaget och det som sponsras (Farrelly och Quester, 2005), där är sponsringen nästan alltid är relationsinriktad.

Hur sponsring bedöms dvs. hur informationen om sponsorskapet kodas och senare presenteras beror inte bara på karaktären av exponeringen utan också på karaktären av mottagaren. Tidigare forskning föreslår att den kunskap, som en person har om en idrott, påverkar hur personen ser på samarbetet mellan sponsorn och själva idrottsevenemanget (Roy och Cornwell, 2004). Den forskning som ligger bakom denna rapport fokuserar på kunskap kring hur man ser på stora idrottsevenemang dvs. event och en viktig följdfråga blir då: Vilken påverkan skapas, i fall ett nytt sponsorförhållande introduceras, till den specifika sporten?

3.3 Matcha sponsor och evenemang eller evenemang och idrott

Partnerskapet mellan ett varumärke (eller företag) med ett evenemang liknar andra relationer. Hur inläringen till exempel fungerar går att finna i ett flertal psykologistudier: "Är varumärket de olympiska spelen eller fem ringarna?". I de sammanparade tanke-systemen presenteras två ord i en sådan studie. Därefter får experimentpersonen ett ord och ombeds ange det andra. Studier av minnet redogör hur tidigare existerande minnesbilder bidrar till ett återskapande. Dessa studier utgår från att de förenade nätverken knyter kontakt och fokuserar därefter på ordets relation till något och på vilket sätt dessa relationer påverkar minnet (Söderman och Dolles, 2009). Det finns nu bevis på att när återskapandet stöter sig med en förening av ett ord så blir det ihågkommet. Det härstammar från att nätverket av associationer från både tecknet och symbolen är involverade i återskapandeprocessen (Nelson och McEvoy, 2002).

3.4 Några särdrag i den strategiska alliansteorin

Det finns flera aspekter att utgå ifrån vid definition av "strategisk allians". En enkel definition är relationen dvs ett förhållande mellan en eller flera organisationer som - genom kombinationen av resurser - kan skapa ett viktigt och hållbart värde för alla som är involverade (Wild *et al.*, 2007, Arregle *et al.*, 2006). Cisco har (enligt Steinhilber 2008) fem grundläggande kriterier som karakteriserar sådana förhållanden:

- 1) En affärsuppgörelse som innebär hållbara värden
- 2) Breda och djupa insatser
- 3) Starka organisatoriska förpliktelser
- 4) Verklig investering av involverade företag
- 5) Strategisk justering och passform

Cisco menar att det finns tre argument om varför allianser är en nödvändig investering för företag som konkurrerar på den globala marknaden. I) "Produktivlivscyklar" vilka blir kortare och kortare och få företag har den nödvändiga kapaciteten och kapitalet, i alla länkar inom värdekedjan, för att nå sina mål ensamma. II) "Närsomhelst /Varsomhelst"-kommunikationen är nu möjlig när avancerad kommunikationsteknologi finns till en låg kostnad. Det möjliggör också att service och kapaciteter kan levereras vartsomhelst i världen. III) "Kundens förväntningar" betyder att både branschen och kunden förväntar sig och kräver mer integrerade lösningar för att lösa deras behov. Detta tvingar företag att samarbeta och att skapa olika erbjudanden (*ibid* s. 3-4).

Men när är en allians inte lösningen? När man väljer en affärsstrategi är det viktigt att komma ihåg att strategiska allianser bara är ett affärsverktyg som vid fel tidpunkt kan skada företaget. Du måste kunna ta ett steg tillbaka och granska dina tre alternativ, hävdar Cisco. Bör du bygga kapacitet själv eller köpa det genom

förvärv eller bygga strategiskt partnerskap? Du måste inte välja *ett* alternativ. Den verkliga makten och vinsten för din organisation kommer ofta när du förstår hur dessa tre strategiska alternativ kan användas samtidigt och därmed hjälpa din organisation att approachera en ny marknad. Allianser är inte vettiga när organisationen inte har den erforderliga expertisen och resurser som är nödvändiga att vinna en kamp på sin egen marknad. Allianser är inte heller lämpliga när du behöver kontrollera en bestämd teknologi, expertis eller kapacitet för att se till ditt företags framgång och vinst (*ibid*, s. 6-7).

”... det rätta sättet att tänka på partnerskap kretsar kring att förhandla till sig avtal där båda parter vinner och där marknaden växer till allas fördel. Om du spenderar din tid på att oroa dig över hur du ska dela en tårta som inte växer tittar du antagligen inte genom rätt lins. Tänk i termer gällande byggande av stegvist värde och att skapa en större tårta istället för att fokusera på att få den största biten” (*ibid* s. 9).

En konsekvens av detta resonemang markerar betydelsen av förtrolighet med den vinstsökande organisationen och dess medel och värderingar enligt ovan. Det är också klart att inte alla små idrottsorganisationer och halv-kända idrottsföreningar har något att erbjuda och kan möjliggöra ett affärsavtal med ett företag. Om ett sådant förhållande ändå blir nödvändigt och drivs på av idrotten, där företaget egentligen inte ser något verkligt värde av samarbetet, handlar det istället om filantropi, att tigga sig till en donation eller en vädjan om att företaget bör ta ett socialt ansvar (CSR).

3.5 Organisation, varumärke och anseende

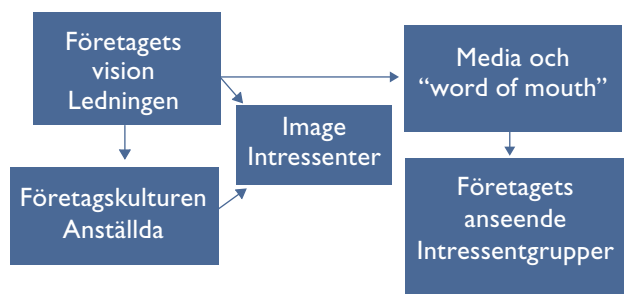
Som tidigare påpekats framhålls det ofta att sponsring ska integrerats i den generella marknadsföringsstrategin (Polonsky och Speed 2001, Söderman och Dolles 2008). Detta innebär vidare att sponsringen bör stötta företagets varumärke och dess beståndsdelar. Gene-

rellt finns en tro att sponsring är en lämplig metod för att förstärka ett varumärke (Elliott och Percy 2007). *Corporate branding* är ett fält inom varumärkesteorin som handlar om hur företag (jmf med produkt och produkt-varumärke) tänker och agerar i förhållande till organisationens varumärke. Sponsring är en del av varumärkesarbetet och ingen skulle argumentera för att sponsring är helt isolerad från varumärkesstrategin. Elliot och Percy (2007) menar att det är svårt att visa på att sponsring har någon långsiktigt effekt för företagets varumärke. Trots detta väljer alltså många företag att spendera stora belopp på idrottsponsring. Det här konstaterandet öppnar för fler aspekter utöver varumärket. En annan sida av samma mynt är att skapa ”rätt anseende” – men det visar sig att arbetet för anseendet samtidigt innefattar en rädsla för ett ofördelaktigt rykte.

Varumärkesaktiviteter såsom sponsring är funktioner som sägs direkt påverka det övergripande företagsanseendet. Företag är idag mycket måna om sitt anseende eftersom det är organisationens huvudsakliga *tillgång* enligt Power (2007). Därav är ryktet och anseendet som tillgång av högsta intresse. Det finns många exempel på ”kriser” som innebär ett minskat förtroende för varumärket. För en tid sedan upplevde Konstfack en förtroendekris - en elev låtsades vara sinnessjuk som del av sin examen och en häftig debatt skedde i media. Många menade att denna kris minskade Konstfacks anseende och att Konstfacks främsta styrka är dess anseende på marknaden (SVD, Strannegård 2009).

Varumärket och anseendet går också hand i hand eller varumärket är ett medel för att upprätthålla och förbättra anseendet (*ibid*). Ett nutida perspektiv som binder samman organisationen och anseendet inkluderar tre generella särdrag som är av betydelse; *vision, kultur och framtoning* (t.ex. Hatch och Schultz 2003, Elliott och Percy 2007). Dessa tre aspekter behöver kopplas och balanseras internt och externt. Visionen, enligt Hatch och Schultz (2003), är högsta ledningens uttryck om

bolaget. Företagskulturen inkluderar interna värderingar, föreställningar och antaganden inom organisationen. Slutligen: Imagen är en uppsättning av föreställningar som hålls av intressenter som anställda, kunder, aktieägare och massmedia.



Figur 2: Företagets anseende (Elliot och Percy 2007 som anpassats från Hatch och Schultz 2003)

Figuren illustrerar hur vision och kultur påverkar företagets image (anordnad av företagets intressenter) och hur framtoningen itererar mellan interna aspekter (vision- och företagskultur) och externa (massmedia och allmänheten). Var och en av delarna i figuren bygger sammantaget företagets anseende som, enligt Elliott och Percy (2007) huvudsakligen angår identifierade intressenter. En bredare definition skulle inte enbart se till de intressenter som antas vara inflytelserika utan också inkludera andra grupper av aktörer.

Men frågan, som vi varseblev under intervjuerna, kvarstår varför organisationer är så pass upptagna med att kontrollera varumärket, anseendet och dess risker? Enligt teorin förekommer det ständiga processer där intangible faktorer blir till risker när de omvandlas från något i omvärlden till interna objekt. Den generella föreställningen i dessa studier är att eventuella risker måste hanteras och lösas internt. Därför *uppfattas* ryktesmässiga ovissheter av företaget. En viktig drivkraft bakom detta, enligt Power *et al.*(2009), är det ökande antalen rankningar, utvärderingar och index av företags varumärken som "tvingar" företaget att reagera. Detta överensstämmer med Deephouse och Carter (2005, s. 329) som

menar att "anseendet handlar om en jämförelse mellan organisationer". Denna jämförelse drivs till en stor del av uppskattningar som lanseras av företag som lever på att producera denna information (exempelvis Universum, Nordic Brand Academy, Reputational Institute) som i grunden bestämmer informationen och uppgifterna som listan baseras på. Denna information är subjektiv och ofta otillräcklig. Fortsättningsvis samtycker företag med denna information och tolkar den som "sanning" och spelar med i detta informationsutbyte (Power *et al.* 2009). På det här viset skapas systematiskt "ryktesmässiga risker".

Risker konstrueras enligt t.ex. Douglas (1992) och Lupton (1999) "socialt" och sådana risker som är relaterade till varumärket och anseendet är rena sociala konstruktioner eftersom dessa är en "konstgjord produkt av social interaktion och kommunikation" (Power *et al.* 2009 s. 302). Det vill säga de rankningar som produceras av otillräcklig information. Därför är det viktigt att förstå effekten av informativ massmedia såsom uppskattade rapportssignaler, prestationsinformation och strategisignaler (Formbrun och Shanley 1990).

Men vi behöver för vår analys ytterligare aspekter än "produktionen av information" - en djupare ansats visar att skyldighet och ansvar också är viktiga drivkrafter. Lupton (2006, s. 12) betonar att individer är ansvariga för sina risker eftersom "individer skapar risker samtidigt som de är ansvariga för sin egen reducering" av dessa. Denna utveckling granskas i stor omfattning av teoretiker som diskuterar dagens "risksamhälle". Vårt industrisamhälle präglas av konsumtion och välstånd. Viljan att konsumera, som ses som en positiv logik, betyder också att vi skapar ett negativt utfall - risker som behöver bli hanterade och reducerade (Beck 1992). Riskerna är även en del av vår vardag (Tulloch och Lupton 2003) och massmedia diskuterar frekvent risker och deras konsekvenser, medan individer bekymrar sig över "sina" risker (Beck 1992). Generellt ses individen här som beräknande och ovillig att

ta risker (Beck 1992, Lupton 1999, Tulloch och Lupton 2003). Dessutom tillskrivs experter kunskapen om risker. Allmänheten "behöver" sakkunniga system i form av expertis och beräkningar som ger dem råd hur de ska hantera risk (Giddens 1990, Beck 1992). En liknande situation uppstår på organisatorisk nivå. Organisationerna ses som ansvariga för "sina" riskfrågor – det skapar förväntningar på organisationen att hantera riskerna. Hantelandet (och sedan stöd för agerandet) sker via standarder och reglerade processer vilka är försvarbara (Power 2007). En liknande logik driver organisationer att framhålla rationella motiv, dvs. försvarbara skäl för att göra aktiviteter såsom sponsring, vilket exemplifieras längre fram i rapporten.

Återigen, sponsring är, eller bör vara, integrerat i det generella varumärkesarbetet och i marknadsföringen. Det är en del av ryktesmässiga konstruktioner som äger rum samtidigt som sponsring kan används för att mildra redan uppkomna ofördelaktiga associationer. Problematiken ligger i att företaget ofta handlar efter information som de inte kan kontrollera. Men de måste agera, som om de visste vad som skall komma. Douglas och Wildwasky (1982, s.1) har ett berömt uttalande som lyder: "Kan vi veta vilka risker som väntar oss, nu eller i framtiden? Nej, det kan vi inte, men vi måste agera som om vi gjorde det." På detta sätt blir styrningen av anseendet genom marknadsföring en praxis med stark betoning på vad som kan förloras i stället för vad som kan vinnas (Power 2004, s. 151). Som denna studie visar längre fram säger företag nej till sponsring inte på grund av primära finansiella risker, utan av sekundära ryktesmässiga risker. Det vill säga trots att sponsringsinvesteringen ger avkastning beslutar sig företag för att inte sponsra. Argumentet är att det möjligtvis kan inträffa händelser, ofta med en låg sannolikhet som olyckor inom mindre riskabla sporter, vilka kan ge skadat anseende.

3.6 Legitimitet - en drivkraft inom sponsring

Beroendet av legitimitet är ytterligare en drivkraft för sponsring. Ett konkret exempel är lokal sponsring där företag i små samhällen känner sig "förpliktade" att sponsra lokala föreningar. Denna typ av sponsring ger möjligheter - eller stänger dörrar om den förbises - för företaget att ses som "en god kraft" i det lokala sammanhanget. Ett exempel som tas upp i den här studien är Svenska Spel som sponsrar lokala bollsporter i Visby och där Svenska Spel betonar att detta handlar om "good citizenship" snarare än sponsring.

Det talas ofta om att affärsklimatet är osäkert men den osäkra miljön kan också ses som en resurs för organisationen genom det växande behovet av intern kontroll, exempelvis tillförseln av rutiner som ska ge hänvisningar inför beslut och ageranden och på så sätt kan legitimiteten upprätthållas (Powell och DiMaggio 1991). Enligt Deephouse och Carter (2005) innebär legitimitet ett socialt accepterade baserat på normer och förväntningar.

Det är emellertid en tunn linje mellan vad som är sponsring, välgörenhet eller ett sökande av legitimitet. Enligt Dowling (2001) är de krav som intressenterna ställer på organisationen avgörande och dessa krav baseras på funktionella eller emotionella förhållanden mellan organisationen och dess aktörer (*ibid*). Vidare klassificerar Dowling (2001) intressegrupperna 1) *Kunder* till organisationen som kan analyseras med utgångspunkt från deras behov visavi organisationen. 2) *Funktionella grupper*, anställda, fackföreningar, leverantörer, etc. 3) *Normativa grupper*, reglerande institutioner, aktieägare, handelsanslutningar och slutligen 4) *Diffusa grupper*, massmedia och andra intressegrupper.



Figur 3: Intressenter baserat på Dowling (2001)

3.7 Värdeskapande genom interaktion

En viktig aspekt i den här studien är hur företag ser på värde i relation till sponsring. Inom marknadsföringslitteraturen debatteras huruvida värden "medskapas" (eng. co-creation), dvs. hur interaktionen mellan sociala och ekonomiska aktörer genererar värde (t.ex. Gummesson 2007, Vargo och Lusch 2008, Fyrberg och Juriado 2009). Det här perspektivet innebär att processen att "skapa" värde delas mellan producenten och konsumenten. Därmed är den traditionella uppdelningen av aktörerna dvs. att producenten producerar värde och konsumenten förbrukar värdet av allt mindre betydelse (se Normann 2001). Att konsumera idrott är också ett tydligt exempel på att värde uppstår i relationen mellan parterna och inte att åskådaren "köper en fysisk produkt" som sedan förbrukas.

Edvardsson *et al.* (2005) argumenterar för att värde måste ses genom användarens (kundens) perspektiv - en process som är växelverkande och erfarenhetsbaserad (*ibid* s.118). Även

andra forskare argumenterar efter samma tankelinje och de menar att värde förverkligas genom "användandet" (Vargo och Lusch 2004, 2008, Grönroos 2006, Gummesson 2007, Sandström *et al.* 2008). Emellertid har en rad studier diskuterat kunden som medskapare av värde. Konsumentforskare har under en längre tid strävat efter att framhålla hur konsumenterna är "medproducenter" på marknaden. Dessa forskare menar att konsumtionen är det viktigaste därför att konsumtionen genererar upplevelser - eller snarare skapar meningar (t.ex. Holbrook och Hirschman 1982, Cova 1997, Fournier 1998, Holbrook 2000). Genom konsumtionen konstruerar individer betydelser och meningar som i sin tur kan tolkas som värde (t.ex. Cova och Cova 2002, Peñaloza och Venkatesh 2006).

4 En första sponsormodell - tre rationella motiv för att sponsra

Företagen i den här rapporten har indikerat tre generella skäl för att sponsra idrott och samtliga har argumenterat för sin sponsring genom rationella bevekelsegrunder. Vi kallar denna identifikation för "en första sponsormodell" (se också Fyrberg och Söderman 2007). Till en början används det empiriska materialet genom de "sponsringsmål" som företagen beskriver. I nästa fas kommer vi att ta ytterligare ett steg framåt och utveckla en struktur som är relaterad till empirin. De tre generella skälen för sponsring som är som följer:

- 1) ROI – return on investment det vill säga avkastning på kapital - "Sponsring ses som en investering"
- 2) Tradition och relationer "Sponsring för att vårda relationer"
- 3) Image "Sponsring för att förbättra image och anseende"

4.1 ROI

ROI betyder att företaget noggrant kalkylerar kostnaden för sponsringen och vad den genererar tillbaka i form av intäkter. Det handlar om att se till "affären" och sponsring bedöms som vilken annan marknadsföringsinvestering som helst. Om kalkylen visar sig bli negativ väljer företaget att avstå från att sponsra. Den här utvecklingen drivs också av den ökande kommersialiseringen av idrott i vilken företagen blir allt mer "seriösa" med sin sponsring. Som ett av de största idrottsponsringsföretagen framhåller: *"valet av idrott ska baseras på affärs – och reklampotential"*. Flera respondenter menar också att sponsringsöverenskommelser bör vara *"baserade på affärsbeslut och inte på känslor"*. En annan före detta sponsor säger: *"vår bedömning är att sponsring inte producerar inkomster för oss och därför kan vi inte rättfärdiga sponsring"*. Dessa uttalanden karaktäriserar motivet ROI vilket beskrivs ytterligare främst genom mediaföretaget TV4 som nyligen gjorde en intressant affärsöverenskommelse med Svensk innebandy.

Ett nytt fenomen i svensk idrott är affärsöverenskommelsen mellan TV4, Svenska innebandyförbundet och Föreningen Svensk Elit Innebandy (SEI). TV4 tog initiativet till denna överenskommelse, att göra en affärsidé av innebandyn kom däremot från tv-produktionen "Idol" som är TV4s talangprogram. "Idol" är ett globalt varumärke som ägs av Fox Corporation och är mest känt som den amerikanska versionen "American Idol". "Idol" fungerar genom licensering där mediaföretag runt om i världen betalar för att använda varumärket. TV 4 betalar för licensen men har också utvecklat tv-produktionen till ett helt koncept med affärer i relation till tv-produktionen. Detta utgjorde, enligt en tidigare chef startpunkten för TV4s intresse att göra liknande satsningar.

Dessutom profileras TV4, som en "sportkanal" och söker ständigt affärstillfällen inom idrott. Därav intresset att använda framgången av "Idol"- konceptet inom idrott. Emellertid har det visat sig att en avgörande faktor för TV4 när de startar ett nytt koncept är ägandeskapet av varumärket. Att äga varumärket eller licensen är en nödvändighet för TV4. *"Idol" gav inspiration att leta efter ett nytt koncept där TV4 kunde äga varumärket och inte endast betala för en licens"* Därför resulterade samarbetet med svensk innebandy i en äganderätt där TV4 nu äger rättigheterna för elitserien och som de har byt namn på till "Svenska Superligan" (SSL).

TV4 betonar återkommande att de övervägt detta som en affärsöverenskommelse. *"Vi [TV4] ser att vår medverkan inom idrotten som affärspotential och det specifika målet med innebandyn är att konceptualisera och kapitalisera sporten"*. Överenskommelsen är den första i Sverige, dvs. det har tidigare inte förekommit att ett mediaföretag äger rättigheterna för en idrott. Även Disney framhåller betydelsen av äganderätt inom idrotten: *"Att associera sig med idrott är bra för Disney. Och vi vill gärna kunna äga det varumärke som vi investerar i."*

Vanligtvis äger idrottsorganisationerna sina ligor och kontaktar därefter sponsorer och andra partners. I fallet TV4 har innebandyorganisationerna ansvar att arrangera ligan och dess matcher, däremot har de inte befogenhet att göra affärer och teckna avtal då TV4 sluter alla avtal med sponsorer. Till exempel har TV4 gjort sponsoröverenskommelser med Svenska Spel, Expressen och Puma. Dessutom har TV4 ändrat designen av spelplanen till fördel för TV-sändningarna. Fokus för TV4 är att erbjuda deras kunder exponering som når miljontals konsumenter. Överenskommelsen mellan svensk innebandy och TV4 undertecknades i maj 2007. Genom att skriva avtalet har TV4 kunnat utveckla SSL. Eller som den tidigare chefen på TV4 uttryckte det: *"På det här sättet har idrotten [SSL-ligan] utvecklats och finansieras av inkomster från sponsring, vilket är ovanligt, om inte unikt i Sverige. Detta har gjorts genom vår konkurrensförmåga dvs. TV och massmedia som kombineras med underhållningsvärdet från innebandyn."*

Från idrottsperspektivet har överenskommelsen väckt en viss frustration i dess initiala skede. I början kände innebandyklubbarna ett svek och de framstod som "motstridiga" i media. Den tidigare chefen medger att det fanns problem: *"klubbar har känt sig överkörda och att de måste leverera mycket [arrangera matcherna] men får ingenting tillbaka".* Samtidigt finns en annan sida: *"innebandyn hade ingenting att förlora... de hade inte kompetensen eller expertisen att göra en liknande satsning själva [utveckla SSL]. För att stabilisera läget skapade vi en referensgrupp för att dela kunskap mellan parterna. För innebandyn har det varit avgörande att samarbeta med en mediapartner annars hade idrotten stagnerat."*

Med tiden har klubbarna accepterat överenskommelsen. Personalen i förbunden och klubbarna har lärt sig av processen. Genom att samarbeta med en kommersiell aktör som TV4 upplever personalen nu att de har mer kunskap om hur företag jobbar med affärsutveckling. Kunskapen kan därefter användas i andra affärsrelaterade situationer För och nackdelar

finns med delade samarbeten och en sponsor till det TV4-styrda SSL menar att det finns en risk för ogynnsamma associationer: *"Från vårt perspektiv var vi skeptiska till överenskommelsen i början. Vi vill vara associerade med innebandyn, alltså idrotten, och inte med TV4 som står för kommersiella associationer."*

4.2 Tradition och relationer

Flertalet sponsringssamarbeten baseras på tradition, det vill säga företaget har sponsrat idrotten sedan en lång tid tillbaka. Det är den huvudsakliga anledningen att sponsringen existerar. Traditionsbaserad sponsring har en fördel genom att parterna har etablerat en relation. Samtidigt finns det en risk med ett långlivat samarbete då det kan begränsa förnyelse och utveckling. Som en respondent uttryckte det: *"vissa företag har sponsringsprogram som har varat i så många år att de inte går att förändra."*

Att bygga relationer är viktigt för sponsorer och sponsring är *"ett sätt att upprätthålla relationer med målgrupperna"*. Det här menar bland annat BMW som har sponsrat tennis genom Stockholm Open omkring tio år. Dessutom menar BMW att de inte ser sin sponsring som ett sätt att få direktförsäljning utan som en plattform för att skapa och upprätthålla förbindelser: *"Stockholm Open handlar i första hand om att möta målgrupperna, att förstärka och att skapa förhållanden"*. Det här visar att relationer men också förväntningar på att lyckas upprätthålla relationer är viktigt.

En annan viktig drivkraft, kanske den viktigaste för relationsbyggande och sponsring, är ledningens personliga intresse för idrott. Som en respondent uttrycker det: *"Man måste vara cynisk... det handlar om vilken typ av idrott som högsta ledningen gillar eller inte gillar"*. Det som ofta sker i den här situationen är en "förvandling" det vill säga det personliga idrottsintresset förvandlas till en del av den övergripande marknadsföringsstrategin - och ses därmed som ett strategiskt handlande: *"8 av 10 gånger är det VD: ns personliga intresse"*

som gör att företaget väljer att sponsra en viss idrott. Det är inget fel med det, men VD:n måste se till att detta implementeras hos marknadsföringsavdelningen, som därefter kan göra en riktig satsning av det". Vad som sker är således en transformering av sponsringen – från entusiasm till strategi. Eller annorlunda uttryckt - det personliga intresset blir en organisatorisk angelägenhet.

4.3 Image

Ett vanligt sponsringsmotiv är möjligheten att låna associationer från den idrott som sponsras och på så sätt kan företagets image förstärkas. Respondenterna i denna studie nämner olika aspekter om varför och på vilket sätt idrottsassociationer kan vara fördelaktiga. Gemensamt för dem är att de ofta syftar på företagets varumärke och varumärkets styrkor och svagheter. Varumärkets förutsättningar och möjligheter är det som direkt och indirekt "driver" diskussionen kring sponsringen. Eller, sponsring ses som en metod för att förbättra identifierade element av varumärket. Det finns ett flertal exempel på hur sponsring användas för att förbättra negativa, svaga eller icke-existerande varumärkesassociationer till den rätta målgruppen: *"Inom sponsorskapet är det avgörande att skapa "rätt" värderingar, värderingar som kan förhöja företagets varumärke."*

Ett företag som arbetar med associationer för att stärka företagets anseende är Disney. En svaghet är att varumärket kan upplevas som *"alltför amerikanskt och kommersiellt i Skandinavien"*. För att tona ner dessa associationer vill Disney *"bli en del av den lokala kulturen"*. I Sverige har Disney lyckats mycket bra med Kalle Ankas program på julafton. Varje år visas programmet på bästa sändningstid och ses av miljoner familjer. Disney försöker också på flera andra sätt att inkorporera Disney i den lokala kontexten utifrån en analys av varumärket. Idrott ses som en stor möjlighet för Disney, men Disney har tydliga krav om de ska engagera sig i något: 1) *Värderingarna i idrot-*

ten måste passa Disneys varumärke. Disney föredrar gräsrotsidrotter före elitidrotter eftersom dessa sporter normalt är *"närmare varumärket"* och 2) *möjligheten att äga projektet* – Disney vill vara den främsta sponsorn och därmed inneha en exklusivitet vid sponsring. Fortsättningsvis nämner Disney att både företag och idrott måste flytta sig från den rena transaktionen mellan sponsor och sponsrad organisation och: *"Försöka röra sig bortom ett utbyte av pengar och exponering, men hellre tänka på hur man ska skapa värderingar på andra sätt"*.

En annan imagefokuserad sponsor är Vattenfall. Vattenfall sponsrar svensk skididrott sedan 14 år tillbaka. De samarbetar huvudsakligen med Svenska Skidförbundet och Svenska Skidskytteförbundet.⁴ *"Vår sponsring tillhandahåller varumärket gynnsamma associationer - skidsporten förmedlar fantastiska naturmiljöer. Dessa associationer är attraktiva för Vattenfall"*. De här associationerna balanserar de negativa rykten och associationer som Vattenfall ibland besväras av. För att stärka sin image jobbar Vattenfall med vad de kallar *"aktivering av sponsorskapet"*. Ett exempel är lokala projekt med skidklubbar. Syftet med projektet är att förbättra det *"lokala förtroende för varumärket"*. Denna form av sponsring kan, enligt Vattenfall, bli rubricerad som *"good-citizen project"* då det har en djupare inverkan jämfört med *"ren"* sponsring.

Det finns flera anledningar till varför Vattenfall sponsrar skidsport och varför de har investerat och utvecklat detta förhållande. De tre huvudsakliga motiven är: 1) *Skidsporten skapar positiva associationer och har bra förebilder i skidåkarna.* 2) *Skidsport är en nationalsport med tre miljoner intresserade svenskar. Vattenfall har ca 9000 anställda i de nordiska länderna och många, eller nästan alla av dem, har en relation till skidsporten.* 3) *Skidsporten är en passande partner för Vattenfall eftersom idrotten kommunicerar hållbara och hälsosamma miljöer och Vattenfall*

⁴ Vattenfall stöttar också SOK (Svenska Olympiska Kommittén) sedan 2005

investerar mycket i miljöprojekt. Vattenfalls sponsring drivs således av flera aspekter och inte minst möjligheter att skapa en intern sammanhållning vilket tydligt kommuniceras av Vattenfall.

H&M är också en imagefokuserad sponsor. Jämfört med andra företag har H&M en relativt begränsad idrottsponsring. I nuläget sponsras två individuella ryttare och några ridsportevenemang. H&M fokuserar på ridsport på grund av ”värderingarna inom sporten” och därför att ridning är en idrott som tilltalar unga tjejer, dvs. H&Ms målgrupp. Där ”H&M kan möta målgruppen på deras villkor... på evenemang är folk på bra humör och det i sin tur skapar en bra plattform för kommunikation”. Men evenemangssponsringen håller på att utvärderas. H&M menar att ”vår målgrupp kommunicerar genom nya media, därför ändrar vi vår evenemangssponsring och vi söker andra möjligheter.”

H&M utvecklar och justerar ständigt sin marknadsföring och sponsring ”H&Ms varumärke är unikt. Vi är inga efterföljare och som ett modevarumärke måste vi förnya varumärket konstant... vår mardröm är att bli uppfattade som ett tråkigt företag och varumärke. Eftersom H&M vill vara annorlunda utvärderar vi också andra alternativ för sponsorskap som komplement till ridsporten, t.ex. designskolor. Vi kan vara djärva då H&M:s varumärke symboliserar oräddhet och vi är mindre försiktiga jämfört med andra varumärken.”

H&M, liksom de andra sponsorerna i den här studien, betonar att varumärket/företaget är etablerat dvs. har en hög varumärkeskänedom och de använder därför inte sponsring för exponering: ”Vi söker inte varumärkeskänedom genom vår sponsring. På etablerade marknader har vi 100 % kännedom... vi jobbar med värderingar - värderingar inom ridsporten som lagarbete, tro och iver och de andra värden som Malin Baryard kommunicerar till unga tjejer. Dessa värderingar är bra för unga individer generellt. Ridsporten tillåter oss att kommunicera med vår målgrupp tidigt.”

Utöver idrottsponsring investerar H&M i välgörenhet (de är involverade i ”Mentor”⁵ och ”UNICEF”). H&M understryker att detta engagemang ”har en annorlunda logik jämfört idrottsponsring” eftersom H&M inte ställer några direkta motkrav. ”Välgörenhetsorganisationer ska tänka på sina projekt och utveckla dem och inte på vad sponsorerna vill ha”. Däremot kan, som Svenska Spel understryker, välgörenhetsrelaterade aktiviteter genomföras inom sponsring eftersom idrotten har dessa attribut. Svenska Spel har identifierat ”ansvarfullhet” som ett fundament i deras varumärke. Just nu kommunicerar Svenska Spel att de är ett företag som ”tar ansvar”. där de försöker använda sin position som ”donator” genom att vara sponsorn till hela svenska idrottsrörelsen. Detta ansvar diskuterar Svenska Spel som något av en förbisedd möjlighet ”nu försöker vi använda vår position som sponsorn till den svenska idrottsrörelsen; andra som Bingo-Lotto har tagit” vår position som partnern till svensk idrott”. Fortsättningsvis pratar Svenska Spel om ”medborgartänkande” och illustrerar det genom deras lokala engagemang i Visby - Svenska Spel stöttar bollsporter i Visby då företagets huvudkontor ligger där. Det lokala engagemanget har en annan betydelse: ”Om du är stationerad i en mindre stad måste du sponsra de lokala sporterna – annars uppfattas du som illojal gentemot den lokala gemenskapen.”

De tre motiven för sponsring är fortsättningsvis illustrerade i figur 4 i vilken sponsorn och den sponsrade organisationen ”sponseen” länkas ihop. Motiven används som en typologi – gemensamt för dem är att de framställs som alla rationella och logiska argument. De tre motiven är ”snyggt” presenterade av respondenterna som texten ovan visar men innehåller förstås ytterligare en mängd olika aspekter. Vi vill alltså poängtera att de rationella motiven är viktiga genom att de utgör en plattform för oss att problematisera sponsring men att motiven ofta är vidare och mångfacetterade.

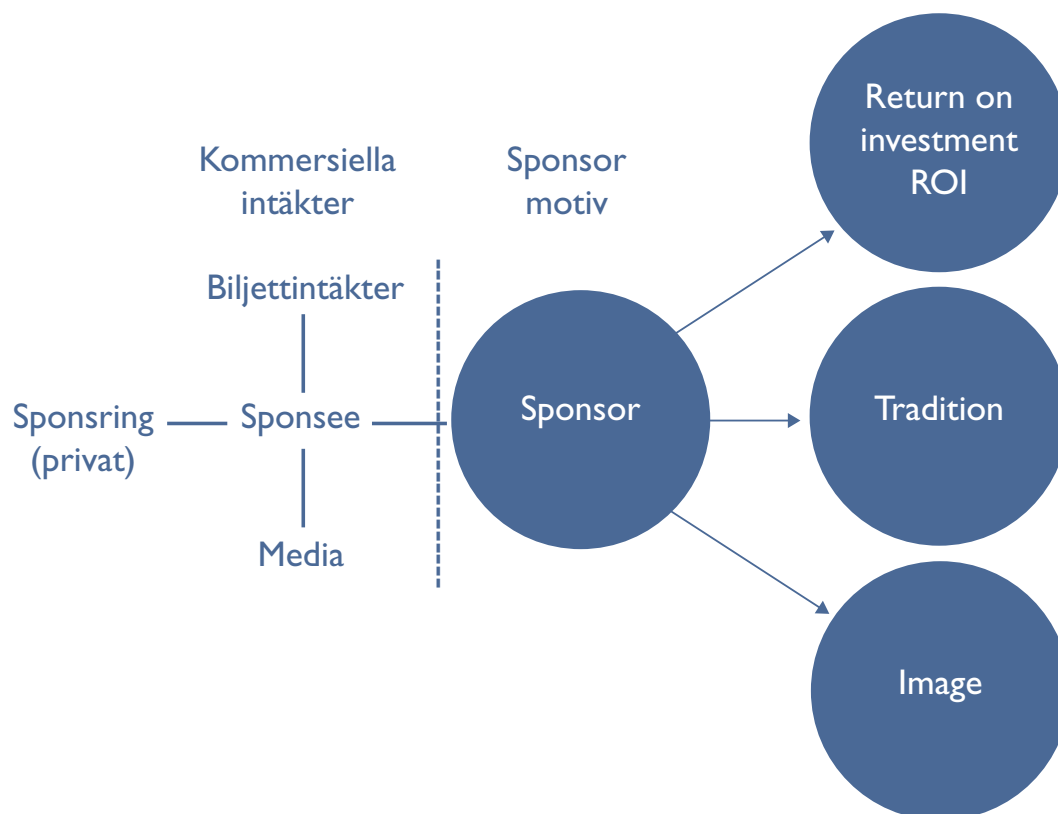
⁵ Mentor är en internationell organisation som förebygger drogmissbruk bland unga människor

4.4 Idrottsorganisationens intäkter-subvention i relation till sponsring

Betydelsen av olika inkomstkällor varierar mellan idrott och olika typer av klubbar. För stora publikporter (som fotboll och ishockey) är media och biljetter viktiga intäktskällor. Idrotter som inte är lika attraktiva för stora publikmassor är mer beroende av statliga stöd. Hur som helst kan vi konstatera att idrottsrörelsen i Sverige skiftar från att vara statligt finansierad och driven av amatörmässiga och idealistiska värderingar till att bli allt mer kommersiell och privat finansierad. Följande kategorier representerar de huvudsakliga inkomstkällorna för en idrottsorganisation:

- statlig ”sponsring” via subvention
- sponstringsinkomst från privata/kommersiella aktörer
- media
- biljetter

Eftersom den här artikeln fokuserar på den kommersiella sidan är subventioner åsidosatta men är trots det den viktigaste inkomstkällan för idrottsrörelsen.



Figur 4:

Idrottsorganisationen "sponsee" och sponsorn sammankopplade genom intäkter och sponsormotiv

Figuren illustrerar privata sponsorinkomster och andra kommersiella medel, hur de förs över till "sponsee" samt hur sponsorinkomster också innebär att sponsorns motiv eller krav träder fram. Poängen här är att om den sponsrade organisationen accepterar sponsringsinkomster betyder det även att de är "styrda" av de medel och motiv som betonas direkt eller indirekt av sponsorn. Sponsoravtal betyder "quid pro quo" oavsett olika intressen.

Jämfört med den statliga subventionen så har den privata sponsorn andra förväntningar – utan att påstå att statliga bidrag inte innebär några krav. Men det synes vara oftare förekommande att sponsorns motiv kan vara helt skilda jämfört med idrottens intressen och att sponsormotiven ibland kräver stora insatser från idrotten. En liknande situation uppstår mellan mediabolagen och idrotten. Den rätta tidpunkten för sändning är ofta viktigare än idrottsorganisationens vilja om när en match eller ett evenemang ska genomföras. Media är vidare en viktig aktör inom idrottsrörelsen. I den här studien har vi identifierat media i den "diffusa gruppen" (se s.11). Media "framställer" den samtida idrotten och vi ser detta om ett viktigt område för fortsatt forskning.

5 En andra sekventiell sponsormodell

Sponsormodellen som presenteras i detta avsnitt är en sekventiellt utvecklad analysmodell där komplexiteten gradvis ökar. Utgångspunkten är att finansieringen av idrotten är en nyckelfråga för många nationer. Den reflekterar också ofta perspektivet amatörer gentemot proffs. Tidigare var den här frågan förenad med huruvida en idrottsman kunde medverka i OS – ofta sedd som den ultimata idrottstävlingen. Den svenska världsrekordhållaren och OS-medaljören i skridsko Johnny Nilsson förbjöds efter att ha vunnit sin guldmedalj 1964 i Innsbruck, från att medverka i amatörtävlingar. Detta eftersom han hade fått motsvarande 300 kronor av en lokaltidning i Göteborg för sina rapporter till tidningen från OS-tävlingarna. Amatörörelsen tillät inte att idrottsmän tog emot lön eller ersättning och på så sätt skapades barriärer för många idrottare och deras drömmar att kunna försörja sig på sitt livs intresse, idrotten. I Sverige har lokala företag erbjudit del- eller heltidstjänster på avlägsna orter för lovande fotbollsspelare. Degerfors och Åtvidaberg är orter där bra spelare har blivit tränade. Framgångsrika lag skapas eftersom det lokala affärskretsarna har velat etablera topplag som förmodligen var menade att förmedla uppmärksamhet och legitimitet till orten. En påföljande tillökning av anseende och erkännande skulle senare öka värdet på varumärket.

Idrott päglas ofta av dynamik och därför blir relationer komplexa. Då litteraturen erbjuder få användbara strukturer för att analysera hur en sponsor utvecklar en relation med en idrottsorganisation så beslutade vi oss för att omtolka den insamlade empiriska data, dvs. våra elva fallstudier inklusive våra tre typologier.

En idrottsorganisation har historiskt enbart fokuserat på utövandet av idrotten. Så småningom behövde dessa organisationer pengar och andra resurser för att avancera, speciellt sett i relation till den internationella konkurrensen. Den svenska idrottsrörelsen

genomgår en snabb förändring och många idrottsorganisationer behöver samarbeta för att lära av effektiva vinstdrivande företag som arbetar med leverantörer, kunder och partners på dessas villkor. Sådana villkor är inte alltid kända av traditionella idrottsorganisationer. Dessa betraktas av de existerande och potentiella affärspartners, som en aktör i serviceindustrin och mer specifikt hörande hemma i underhållningsbranschen. De två aktörerna är vana vid olika villkor, vilket utan tvekan leder till spänningar.

I texten nedan följer resonemanget en ”steg för steg-modell”. Nya förutsättningar adderas efter hand vilket skapar en tilltagande komplexitet. Den här konstruktionen som en växande struktur är hypotetisk och behöver förfinas utifrån rådande omständigheter.

Idrott är underhållning

Sponsorn och den sponsrade organisationen ”sponsee” är de två huvudaktörerna i figuren 5 nedan. I början är ”sponsee” förmodad att förmedla associationer kopplade till underhållningsvärden och därmed presentera ett slags ”värdeerbjudande”. Detta erbjudande kan likställas med en service – dvs. en tjänst som är producerad och distribuerad av en idrottsorganisation. Det kan vara ett lagframförande, en match eller en idrottsman (som tillhör en idrottsorganisation). Den här faktorn är rubricerad A i modellen. Sponsorn (den andra aktören) stödjer den sponsrade aktören ”sponsee”, påverkar denne och tillhandahåller energi och resurser.

Den sponsrade organisationens perspektiv I

För att kunna distribuera en ”tjänst” (vilket huvudsakligen är ett tillgångsperspektiv när den används av ekonomer) existerar en ”efterfrågan”. Marknadens efterfrågan eller snarare begäret att konsumera är här rubricerad som ”upplevelse”. (D) baseras på antagandet att det finns ett subjekt nämligen en fan eller en åskådare som vill konsumera en tjänst. Tjänsten

erbjuds, upplevs och det sker på speciell plats benämnd "arenan" (B).

A - är en sportorganisation - "SO" i underhållningsbranschen.

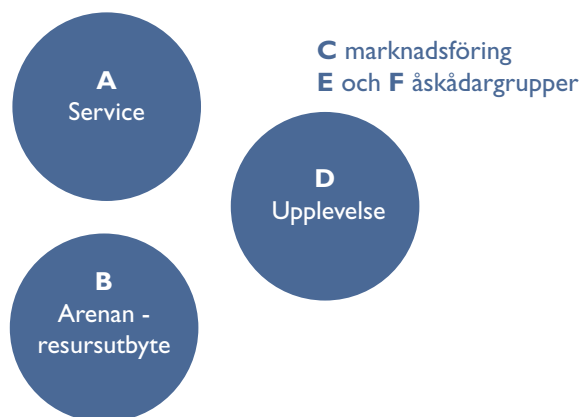
B - prestation på en speciell plats eller arena. Processen är iterativ med samarbete och där värdet skapas i interaktion mellan aktörerna (i huvudsak producenter och konsumenter). B "arenan" är vidare mening en föreställning vilken representerar kontexten av resursutbyte.

C - marknad, ett eller flera segment. Marknadsföring av SO eller andra.

D - konsument - eller perceptionsdriven upplevelse. A och D är menade att närma sig varandra och därmed minska gapet och detta möjliggörs tack vare B "utbyte".

E och F består av åskådargrupper.

Denna initiala struktur representerar en värld av idrott. Åskådaren konsumerar och uppfattar prestationerna (dvs. tjänsten A):



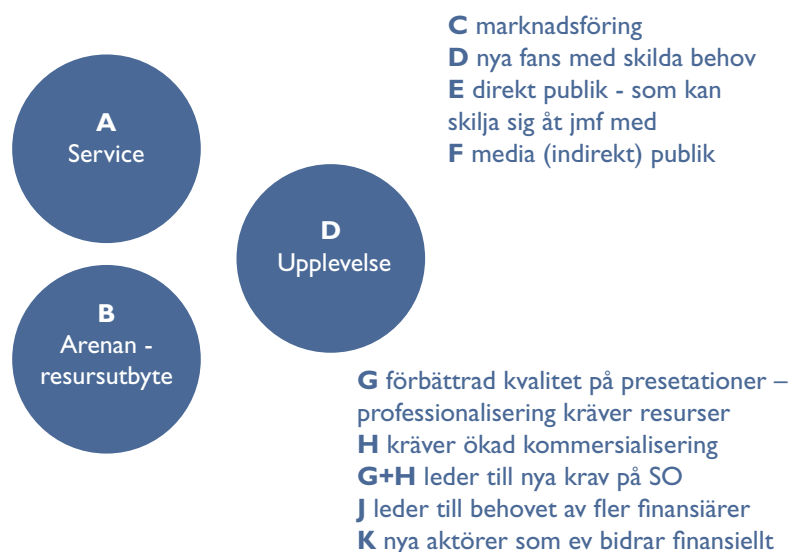
Figur 5: Sponsee perspektiv I – service, upplevelse och utbyte (bearbetad från Normann 1977)

Den sponsrade organisationens perspektiv II

I nästa steg är tre nya drivkrafter introducerade: för det första en multiplikator faktor, för det andra professionalisering och för det tredje kommersialisering. Dessa aktiviteter skapar vidare ett behov av fler delägare och andra resursaktörer (se även figur 3 ovan rörande olika intressenter).

En idrottsklubb (A) tränar och tävlar på arenan (B). Klubben marknadsför (C) evenemanget. Marknaden består av åskådargrupper fans (D) som har olika behov. Om åskådarna besöker arenan upplever de ett specifikt värde. Värdet kan skilja sig från det värde som skapas och uppfattas av de indirekta fans som här kallas "mediala konsumenter" (F). För att ytterligare höja kvaliteten på en match eller ett evenemang (G) skulle idrottsmännen behöva träna mer och vara mer professionella. Detta kräver resurser och klubben behöver förvärva större intäkter från evenemangen för att kunna erbjuda idrottsmännen en lön. Om åskådaren på en ridtävling förväntar sig bättre kvalitet på prestationerna eller om ryttarna skulle vinna de internationella tävlingarna ökar kraven att skapa en finansiell grund för förbundets/klubbens nya verksamhet. Den ökande ambitionen kan, antages här, matchas mot nya intäkter vilket kräver nya tjänster – ofta kallad kommersialisering (H). Det i sin tur kan kräva nya aktörer (J) som är villiga att tillhandahålla finansiellt stöd. Dock vill de "nya finansiärerna" generellt sett ha specifika tjänster (K) i utbyte. Att kräva mer kvalificerade idrottsprestationer eller underhållning kräver en eskalering av resurser (I) som i sin tur kan möjliggöra professionalisering och kommersialisering. Detta är multiplikator faktorn. Hur kan en liten organisation som en idrottsklubb omformulera sin strategi baserad på en förflyttning från en amatörmässig och mot en professionell verksamhet?

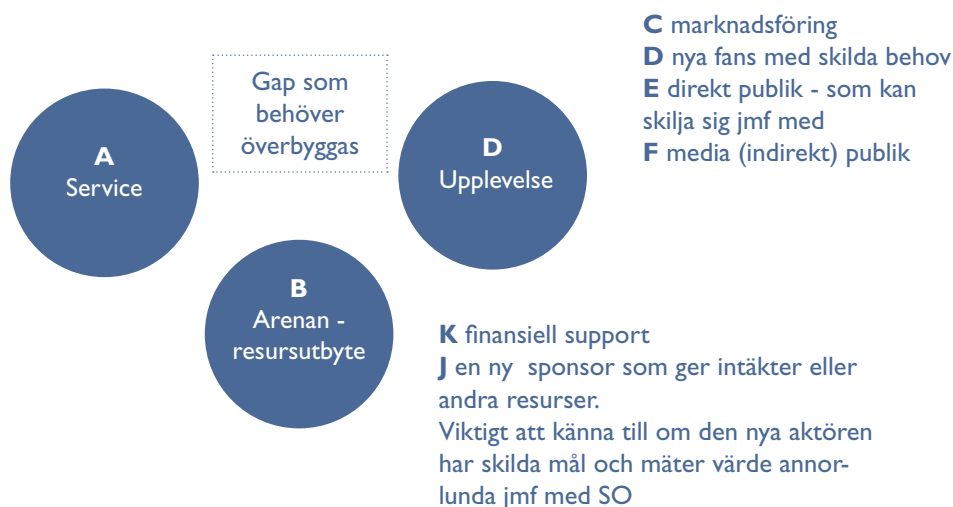
	Bakom bokstaven finns en robust definition:
A	A är idrottsorganisation "SO" (SO - sport organization i original versionen) vilka tillhandahåller tjänster inom underhållningsindustrin. En idrottsklubb (A) tränar, tävlar och erbjuder marknaden upplevelser.
B	B är initialt en "arena" men också i vidare bemärkelse en föreställning som representerar kontexten av resursutbyte. A och D förmodas flytta närmare för att minska gapet och detta är möjliggjort tack vare "B".
C	Klubben marknadsför matchen/tävlingen (C) som är evenemanget.
D	Efterfrågan eller begäret av en "upplevelse" (D) - detta är marknaden som består av- subjekt (ofta fans) med olika föreställningar och förväntningar.
E	Om åskådarna besöker arenan uppfattar de ett specifikt direkt värde.(E). Värdet som direkt publik upplever kan hamna i konflikt med F.
F	"Mediafans" är de konsumenter som uppfattar värdet indirekt och via media. Detta kan skilja sig åt från det direkta värde som skapas av konsumenter på arenan (E)
G	Om kvaliteten på matchen/evenemanget (G) ska öka måste idrottsmännen träna mer och bli mer professionella.
H	En ökad ambition kan matchas mot nya intäkter vilket kräver nya tjänster – ofta kallad kommersialisering (H)
I	Om mer kvalificerade idrottsliga prestationer krävs och/eller en mer avancerad underhållning efterfrågas sker en upptrappning av resurserna (I) vilket behövs för att möjliggöra professionalisering såväl som kommersialisering.
J	Nya aktörer (J) som är villiga att tillhandahålla finansiella resurser.
K	Generellt vill de nya aktörerna eller finansörerna ha specifika tjänster (K) i utbyte.
L	Eftersom sponsorn och den sponsrade organisationen har olika perspektiv antas en mellanhand som hjälper till att utveckla relationerna.
M	Sponsorerna (M) erbjuder SO-fansen deras produkter eller tjänster.



Figur 6: Sponsee perspektiv II – två drivkrafter och konflikt

Den sponsrade organisationens perspektiv III

Idrottsorganisationen (A) sätter i stånd en match eller ett evenemang vilket utgör ett ekonomiskt erbjudande. En kund som är en direkt publik till SO betalar en biljett (E). En annan kund betalar indirekt via media där SO oftast låtit sig representeras av en mellanhand, som förhandlar med mediabolag inklusive TV för SO-kollektivet (t.ex. Svensk Elitfotboll förhandlar för alla allsvenska klubbar). Denna intäkt från media (F) är vanlig i stora idrotter och verkar växa i betydelse med expanderande teknologiska utvecklingar. Det är också viktigt att erhålla sponsorer (J) som kan erbjuda motsvarande intäkter (K). Sponsorn riktar ofta in sig på SOs kundbas, det vill säga idrottsorganisationens medlemmar och åskådare. Men sponsorerna (J) skiljer sig åt eftersom de antas ha andra motiv och metoder (se figur 4).

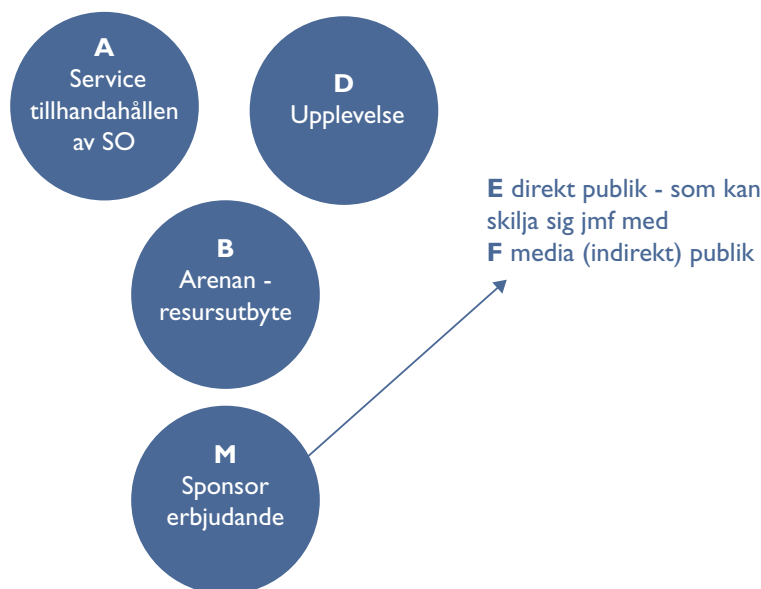


Figur 7: Sponsee perspektiv III – att skaffa och utveckla sponsorer

Sponsorns perspektiv I

Sponsorerna (M) erbjuder SO-fansen sina produkter eller tjänster. Ett klassiskt fall är Manchester United och samarbetet med deras tidigare sponsor Vodafone. Vodafone erbjöd Manchester fans billigare mobilabonnemang. Det här tillvägagångssättet är attraktivt eftersom sponsorn inte bara betalar för ett ”sponsorpaket” som är en entrébiljett till fotbollspublikens värld. Det finns ofta en ”regel” för sponsorer som innebär att ”sponsorpaketet” dvs. kostnaden för att vara en partner måste följas upp med aktiviteter som ofta uppgår till det tredubbla beloppet av en den ursprungliga avgiften, detta kan bli kostsamt då åskådarna utgör en heterogen grupp. Ett konkret exempel i den här studien är H&M - de letar efter ridsportens åskådare eftersom dessa huvudsakligen är unga tjejer och ska vara H&M:s målgrupp. Mötet med målgrupperna förekommer genom arenan dvs. på ett evenemang som sponsras av H&M. H&M investerar och ger av sina resurser - därmed skapas uppfattningar och förväntningar på evenemanget och på SO.

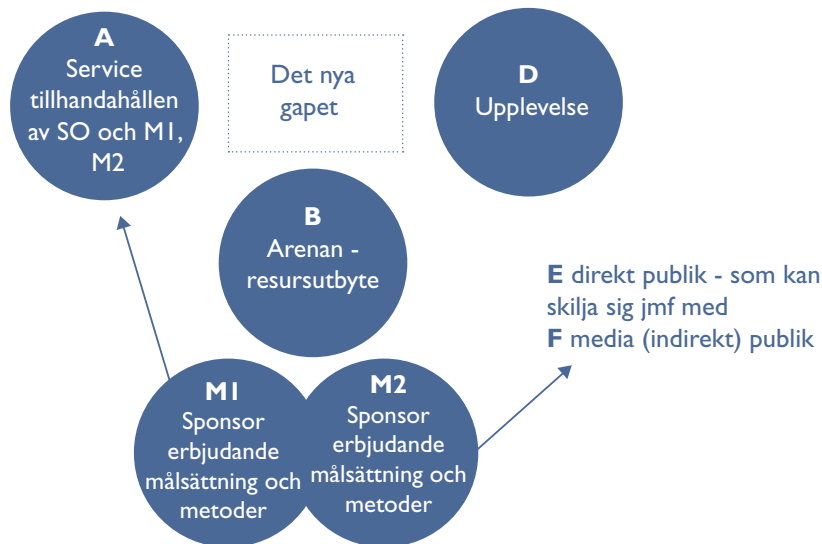
Det är förmodat i denna begreppsmässiga modell att det bara finns två typer av publik, den direkta och den indirekta. Flera av våra studerande sponsorer hänvisar till nödvändighet för kommunikation och försäljning genom media dvs. de fokuserar alltså allt mer på de indirekta konsumenterna. Det här kan skapa spänningar eftersom idrottsorganisationen ofta vill fokusera på den direkta publiken. ATG t.ex. har i flera år försökt att öka antalet åskådare på Solvalla med mindre framgång på grund av mediala kanalers popularitet. ”Publiken” föredrar helt enkelt att satsa pengar via Internet och följa loppen via TV, istället för att besöka travarenan.



Figur 8: Sponsorns perspektiv I

Sponsorns perspektiv II

Den potentiella sponsorn överväger den kundbas som SO representerar. SON måste föreslå och utveckla ett erbjudande som är justerat efter sponsorns förväntningar, mål och metoder.



Figur 9: Sponsorns perspektiv II

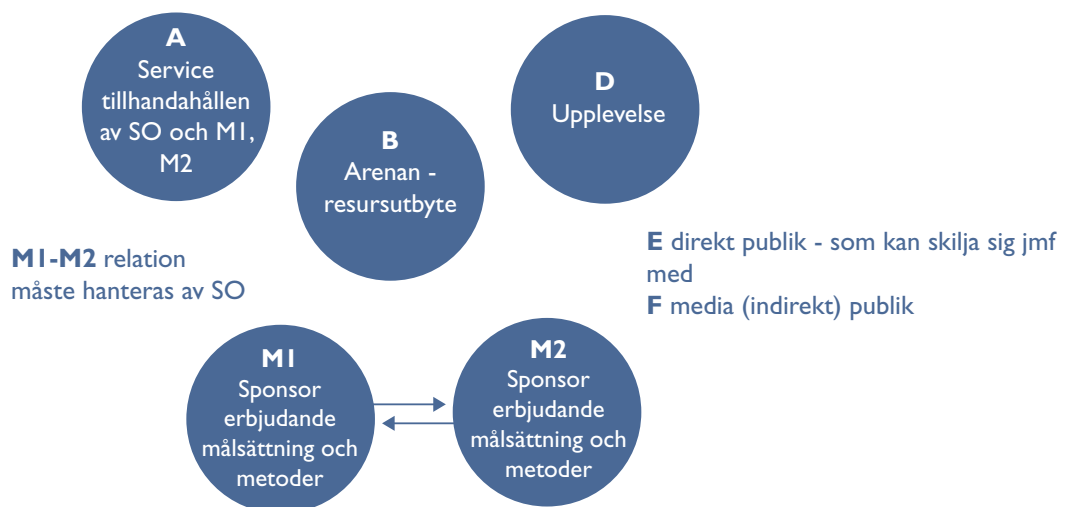
M1 föreslår en strategisk allians mellan Volvo och Ericsson i Volvo Ocean Race.

M2 kan vara en kontant - eller ”in natura- överenskommelse”

Detta illustrerar att två sponsorer kan ha två skilda perceptioner av vad de förväntar sig av sponsorskapet.

Sponsorns perspektiv III

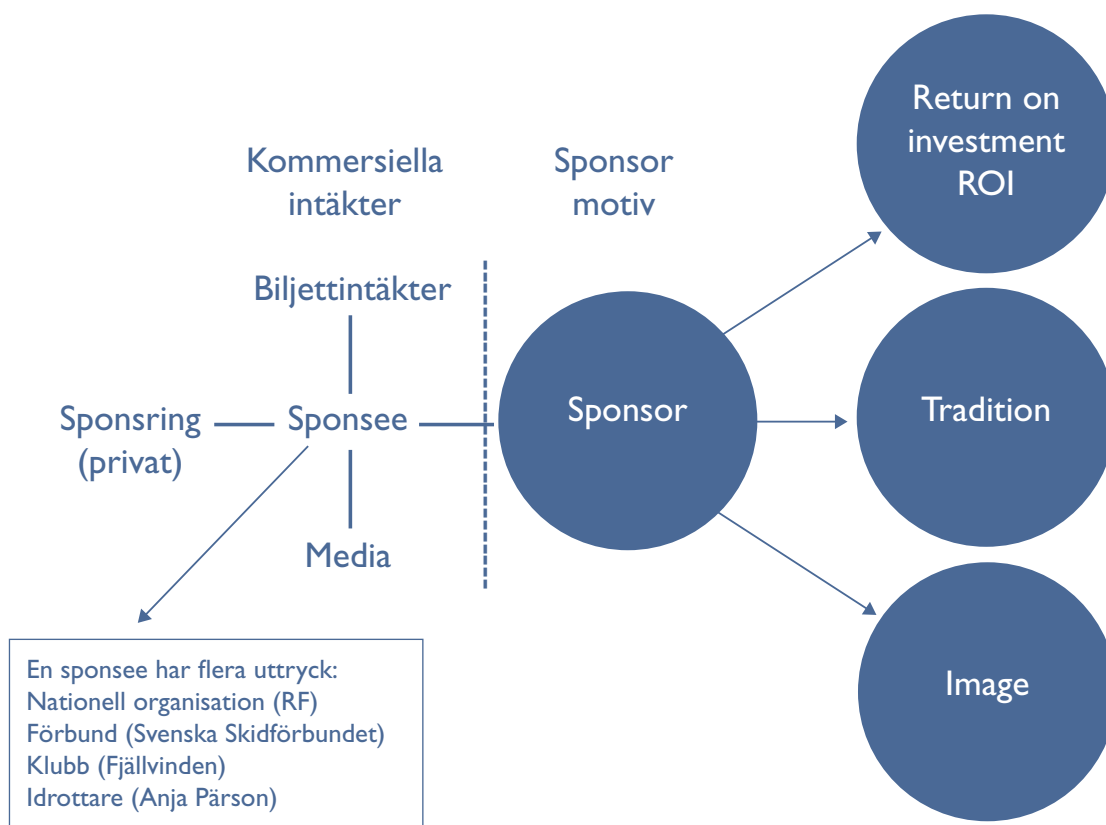
SO måste föreslå och utveckla ett erbjudande i linje med sponsorns mål och metoder, utöver detta behöver SO koordinera och hantera M1s och M2s skilda ambitioner.



Figur 10: Sponsorns perspektiv III

Det finns alltså en risk att M1s roll avviker från den som M2 förutser. Den existerande kundbasen som M1 har kan kanske förena sig med E eller F via en strategisk allians.

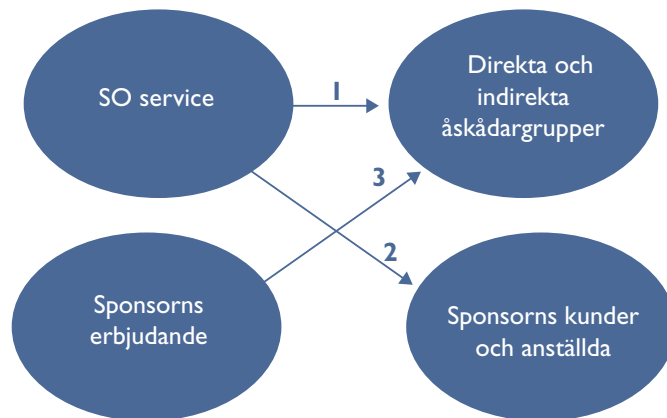
När sponsorer av olika idrotter är identifierade måste fokus ligga på att få alla på samma linje. Båda aktörerna (sponsor – sponsee) är ofta dåliga på att brygga över det ”nya gap” som kan uppstå. På grund av deras olika perspektiv verkar de ha ett problem att relatera sig till den andra partens intressen och motiv. Idrottsorganisationer kan sällan förhandla, medan affärsorganisationer ofta är bra på detta. Detta skapar en obalans och diskussionen avbryts ofta. Det kan därför finnas ett behov av en mellanhand som kan starta processen. I vissa fall leder detta till ett klargörande av vad idrottsorganisationen kan erbjuda (A), vad sponsorn kan acceptera (M) och vad som är i linje med sponsorns motiv (från ovan): ROI, tradition eller image.



Figur 11: Sammanfattning intäkter och motiv rörande sponsor och sponsee

En idrottsorganisation är inte en individ utan kan utgöras av flera aktörer, Därför tenderar relationerna mellan sponsorn och idrotten att vara komplexa som illustreras i figur 11. David Beckham hade en överenskommelse med ett skomärke. Hans klubb (SO i vår terminologi) på den tiden var Real Madrid. Real Madrid hade en sponsoröverenskommelse med ett annat skomärke och den spanska toppligan hade ett sponsorkontrakt med ett tredje skomärke. Det är uppenbart att det är en risk för konflikt med åtskilliga avtal som negativt påverkar varandra. Idrottsrörelsen har en lång väg att färdas för att hantera alla kommande problem i samband med professionalism.

Genom att använda ett produktmarknadstänkande kan vi identifiera tre situationer som kräver olika strukturer för att analysera de uppkomna praktiska situationerna. Figur 12 söker inkludera de skilda situationer som har presenteras i texten ovan.



Figur 12: Tre typiska situationer

Situation 1: början dvs. match/eventemang (produkt) till idrottspublik (marknad) dvs. sponsrade organisationens ”sponsee” perspektiv I, II och III.

Situation 2: en match/ett evenemang erbjuds sponsorns kunder och de anställda dvs. sponsrade organisationens ”sponsee” perspektiv I och II.

Situation 3: sportpubliken erbjuds produkterna/tjänsterna som sponsorn erbjuder dvs. sponsorns perspektiv I och II.

6 Slutsatser

6.1 Om sponsring från sponsorns perspektiv

Varför företag beslutar sig för att sponsra och vilka värden de ser inom idrotten är svårt att ge ett allmänt svar på. Det är inte heller meningsfullt att försöka leta efter det rätta svaret eftersom motiven för att sponsra skiljer sig åt. Fokus i den här studien är snarare att problematisera sponsring. Det har skett genom att vi undersökt existerande, potentiella och tidigare idrottsponsorer och sökt beskriva de processer som sker i relation till sponsringen. Utifrån dessa resonemang har vi också visat på implikationer för idrottsorganisationen. För detta syfte har vi använt resonemang från strategisk alliansteori, varumärkestheori och teorier om anseende och risk. Vi har också baserat vår analys på teori som behandlar legitimitet som en drivkraft för sponsring samt litteratur som diskuterar hur interaktionen mellan aktörer är avgörande för att skapa värde. Alla dessa perspektiv bidrar till att utveckla förståelsen för idrottsponsring.

Som tidigare nämnts anger sponsorer rationella motiv när de förklarar varför de är engagerade inom idrotten. De rationella motiven kategoriseras här alltså som ROI, tradition och image. Vår tolkning är att sponsorer inte egentligen är rationella i sina val, vilket ofta framhålls av litteraturen, utan att besluten snarare baseras på personliga intressen, relationer och känslor. I fallet H&M är det känt att ägarna gillar ridsport och det är det främsta skälet till varför H&M är involverade i ridsport. Vi menar inte att det är fel att använda sitt personliga intresse eller känslor vid val av idrott - vi försöker snarare visa på mångfaldens logik och de skilda drivkrafterna som föregår sponsring. Det är också viktigt att framhålla att om högsta ledningen eller ägaren står bakom en sponsorrelation då blir satsningen prioriterad och av strategisk betydelse.

Vi har identifierat skilda anledningar som indirekt utgör respondenternas välformulerade

argumentation varför de sponsrar (se sektion 4 och 5). Sökningen efter legitimitet, dvs. en social acceptans av organisationen är en återkommande princip (Deephouse och Carter, 2005). Sponsorer har inte alltid ett val mellan att sponsra eller att inte sponsra. Svenska Spel "måste" sponsra lokala sporter i Visby eftersom deras huvudkontor ligger där. Disney investerade i Mighty Ducks ishockeylag på grund av dess park i Anaheim. En annan drivkraft är "det upplevda kravet på anpassning". Disney antagas behöva reducera varumärkets amerikanska och för kommersiella image i Skandinavien. Vattenfall har en liknande situation – de vill bättre på sitt rykte som förknippas med miljöförstöring. Jämfört med lokal sponsring handlar det här också om legitimitet men är kanske ett mer diffust sökande efter förtroende. Vi kan således konstatera att det finns en indirekt "påtvungad sida" av sponsring vilken diskuterats för lite inom samtida sponsringslitteratur.

Som vi tidigare nämnt kretsar mycket av sponsringslitteraturen kring "överensstämmelsen" mellan sponsor och sponsee (Cornwell *et al.* 2005). En aspekt som behöver studeras ytterligare är varför sponsorer är så fokuserade och ibland bekymrade över den perfekta överensstämmelsen. Sökandet efter rätt passform hänger ihop med om sponsring ses som metod för att stärka identifierade (och ofta svaga element) hos sponsorns varumärke. Det vill säga sponsring har blivit en slags varumärkespraxis. Vi har dock försökt att visa att sponsringsprocessen behöver vidare ansatser, än att endast utgå från varumärkesperspektivet. Den ständiga analysen av upplevda ryktesmässiga risker (uppförda av allmänheten och experter såsom som externa konsulter) utlöser ett sökande efter den optimala tillsynen och kontrollen av den sponsring som företaget genomför. Det här kan förklaras av organisationers tro på att de aktivt kan skapa ett tilltagande förtroende och legitimitet på marknaden. Oberoende av om sponsorer sponsrar på grund av tillfälligheter, någons intresse eller en djupare analys blir det ofta en fråga som måste

behandlas internt. Det leder oss till att sökandet efter legitimitet inte bara sker externt hos sponsorn, utan att de interna aspekterna är lika viktiga. Som tidigare påpekades är det externa (t.ex. media) och det interna (t.ex. anställda) beroende av varandra – likväl som sponsring är ett sätt att stärka organisationen externt kan det ske internt (t.ex. Hatch och Schultz 2003).

I linje med detta kan vi observera en transformation av känslomässigt drivna idéer till rationella motiv. Denna process, har vi märkt, äger rum när marknadsföringsavdelningen börjar ta itu med sponsringen. Marknadsavdelningen tar helt enkelt hand om de känslomässiga valen som gjorts av högsta ledningen. Marknadsförare och PR-folk argumenterar för sponsringen som en del av det organisatoriska behovet och kallar det marknadsföring och varumärkesaktiviteter. Sponsring blir då en accepterad aktivitet (och investering) dvs. något som är *försvårbart* (se t.ex. Power 2007). Därav ”blir” sponsringen autentisk både internt och externt. Tillbakadragandet av sponsorskap följer en liknande *försvårslagik*; sponsorer har svårt att fortsätta med sina sponsorinvesteringar om de samtidigt har problem med finanserna och avskedar folk. Aktuella exempel på uppsagda avtal är GM och Tiger Woods, Manchester United och AIG, Gevalia och Brynäs Hockey. Att hela tiden se till att de beslut som genomförs är försvårbara hänger samman med att organisationer ses som ytterst ansvariga för det som händer i deras närhet – och de flesta organisationer vill bli uppfattade som om de har kontroll. Kontrollbehovet uttrycks på många sätt. För sponsorn är det inte alltid en fråga om primära risker, som risken för olyckor eller dopning. Det handlar snarare om *ryktesmässiga risker*: socialt konstruerade risker som kan påverka anseendet där det inte alltid har inträffat något. Exempelvis är ryktet att dopning förekommer, nästan allvarligare än om det finns något konstaterat dopningfall. Företagens anseenden är välbevakade eftersom de är organisationens främsta tillgång (Power 2007). Hur sponsorn bedömer sitt anseende är inte helt lätt för idrottsorganisationen att

veta eller att förstå vilket ibland komplicerar relationerna mellan parterna (se också nästa avsnitt – implikationer för sportorganisationer).

Som den här rapporten tidigare beskrivit kan kontrollen av anseendet förklaras av begreppet självbehärskning (Lupton 2006). Att visa upp självbehärskning är en konsekvens av det samtida samhället. Det kan illustreras genom uttalandet från en respondent som menar att sponsringsavtal ”*bör vara baserade på affärsbeslut och inte känslor.*” Detta uttalande är inte alls extraordinärt. Sponsorn agerar i relation till miljön som ”reglerar” organisationens beteende till att vara ansvarsfullt och rationellt (Power 2007). Vi kan också beskriva detta som förändringen av sponsring från filantropi till en mer icke-frivillig handling pådriven av att visa upp självförbättring (här har vi även exemplet CSR som tycks bli en allt mer ”påtvungad” aktivitet för företagen).

Samtidigt är oförutsägbarhet, känslor och spänning till följd av naturliga risker det som uppfattas som *värdet* inom idrotten (t.ex. Cashmore 2000). Spänningen attraherar och ger upphov till framväxten av konsumentupplevelser. Upplevelsen är den process när konsumenter skapar mening och i bästa fall värde för dem själva utifrån det som tillhandahålls (Thompson 1995, Holbrook 2000, Prahalad och Ramaswamy 2003). Det är viktigt att idrotten (och dess sponsorer) beaktar konsumenterna och den subjektiva konstruktionen av värde - men det är inte alltid en lätt uppgift. Ett aktuellt exempel är Djurgården IF och deras problem med dåliga lagprestationer och supporterbråk under 2009. Det har blivit en nedåtgående spiral som har resulterat i missnöje hos konsumenterna. Direkta och indirekta åskådare har minskat vilket har medfört rejält minskande intäkter för klubben.

Vikten av rätt image och att bibehålla anseendet har varit återkommande i den här studien. Men vi har även försökt att illustrera en annan utveckling. Sponsring ses allt oftare som ett

affärsavtal snarare än ett sponsringsavtal. Ett exempel på detta är fallet med TV4 och deras ägandeskap av SSL-ligan. I det fallet ses idrott som vilken annan affärsmöjlighet som helst vilket betyder nya omständigheter att överväga för idrottsorganisationen. Det här innebär också att idrottsorganisationer idag är i en situation där de emellanåt tvingas ompröva sin konkurrenskraft vad gäller ägandeskapet av tävlingssystem (se exempelvis Strategigruppens rapport till RS, 1993).

När vi gör en tillbakablick kan vi konstatera att sponsringen håller på att förändras - den blir allt mer ”seriös” och liknar andra investeringar samtidigt som många sponsorer uppmärksammar andra värden som förknippas med idrottskontexten. Generellt är idrottssponsring ett medel för sponsorerna att åstadkomma värde - där typen av värde som söks beror på den aktuella sponsorn. Vår analys av detta är att sponsringslitteraturen kan skapa fördelar genom att anta ett bredare perspektiv som betona fler drivkrafter inom sponsring. Sponsring är en företeelse som är dynamisk och mångfacetterad - och därför bör teorin beakta fler aspekter och inte endast följa den rationella idén. Sponsring är och blir allt mer komplex dvs. fler faktorer och därmed fler relationer beaktas vilket har implikationer för idrotten och idrottsorganisationerna. Idrotten utmanas i att behöva balansera den nya kommersiella rollen med att bevara och utveckla, det unika och starkt förknippade med, svensk idrottsrörelse.

6.2 Några implikationer för idrotten

En generell observation från intervjuer med sponsorer såväl som med idrottsorganisationer, genom denna studie och tidigare studier (Fyrberg och Söderman 2007), är *bristen på förmåga att föreställa sig den andra partens förväntningar*. En anledning till detta verkar vara karaktären av respektive relation och affär. En annan förklaring är att idrottsorganisationen ofta ses ofta som en affärsdrivande rörelse av sponsorerna och förväntas agera

utefter som en sådan. Sponsorn har problem med att förstå logiken att drivas av andra motiv än de ekonomiska.

Sponsring är för att stanna inom idrotten och dess närvaro bedöms att öka framöver, som nämndes i inledningen av den här rapporten. Likväl finns det krav på idrotten att finna nya finansierare då professionaliseringen tilltar. *Idrottsorganisationen behöver förbereda sig* inför varje sponsor som de kanske kommer att träffa och också att förbereda sig på olika scenarios. Ett sätt är att undersöka regionala möjligheter: om det finns några existerande eller potentiella organisationer i grannskapet som kan sponsra idrotten. Ett annat sätt är att hitta ”individer” som sponsorer. Molde fotbollsklubb i Norge har t.ex. en stark sponsor. Det vill säga en förmögen affärsman som sponsrar det lokala idrottslaget mer eller mindre ensam. Ett tredje sätt är att idrottsorganisationen identifierar företag med uttryckta varumärkningsstrategier och ambitioner. Fokuserar den här ambitionen på företaget eller på en specifik produkt i företagets produktriktning? Och innebär den uttalade ambitionen - det generella och/eller produktutveckling ett möjligt samarbete mellan företag och idrott?

Ännu en gång är det viktigt att understryka att idrottsorganisationer mycket noggrant behöver *tänka igenom sina visioner, värderingar* och ställningstagande gällande sin verksamhet och varumärke. Det bör ske innan några sponsorer blir allt för involverade i idrottens verksamhet. *Om formuleringen av den egna organisationen* och kommunikation förbises är det svårt att göra några långsiktiga framsteg med den egna verksamheten och med sponsorn. Betydelsen av att förstå den egna organisationen och verksamheten ser ut att bli allt viktigare då *sponsorer har många, ibland skilda*, anledningar och förväntningar på sitt samarbete med idrotten. Därför är det avgörande för idrotten att i första hand formuleras sin framtida utveckling och därefter samarbeta med andra aktörer som kan stötta idrotten på dess väg framåt.

7 Svar på frågorna

7.1 Reflektioner och förslag

I början av rapporten formulerade vi tre undersökningsfrågor som här besvaras.

1. På vilket sätt är sponsring attraktivt för företag? Det är mycket attraktivt och det ökar; investeringar i sponsring är nu större än investeringar i TV-reklam (IRM undersökning). Eftersom den globala konkurrensen ökar konstant ökar även graden av kreativitet i att finna nya marknadsföringsmedel. Vi har vidare visat att vissa industrier är mer sponsrvänliga än andra. Konsumentorienterade företag är traditionellt associerade med sponsring. Inom topp 50-listan över svenska sponsorer representerar de 60 procent av de totala investeringarna i idrott eller 1,8 miljarder svenska kronor.⁶ Attraktiviteten i sponsring är bred; det finns lika många anledningar som det finns sponsorer. Vi har försökt beskriva de skilda logiker som driver sponsorer och har även försökt att summera dessa till några generella skäl – ROI, tradition och image. Dessa är de huvudsakliga rationella motiven som sponsorer refererar till. Samtidigt har vi också identifierat flera andra drivkrafter exempelvis personligt intresse och känslor som egentligen ligger till grund för beslutet att sponsra en idrott. En annan generell drivkraft är möjligheten att skapa upplevelser i relation till sponsorns varumärke. Vilken typ av upplevelse och för vem beror på sponsorns varumärke och målsättning med sponsringen.

2. Hur värderar företag möjliga sponsorskap? Som redan berörts existerar en variation av åsikter om vad som skapar mening och värde, det beror helt enkelt på vems perspektiv man utgår från. De flesta företagen i den här studien är etablerade idrottssponsorer; de söker inte en ökad kännedom via exponering utan söker snarare andra meningar. Vi har illustrerat att upplevelsen av risker för ryktesmässig skada utgör ett hot för positiva värdeprocesser.

Huliganism och dopning är två kända faktorer som förstör anseende och därmed organisationens värde – men också att offentligt framförda åsikter spelar en stor roll. Eventuella rykten som ses som risker är omöjliga att fånga; de kan inträffa eller så gör de inte det. Båda parter gör ofta allt för att undvika ”dåliga” rykten och associationer. Sponsorn strävar efter ”säkra” förbindelser. Samtidigt innebär idrott spänning och oförutsägbarhet. En slags dramatik ska finnas inom idrotten ”där allt kan hända”. Dessa unika och dynamiska värden som finns inom idrotten är också ofta det som sponsorer söker.

En annan aspekt är de strikta regler som ibland eliminerar plats för andra överenskommelser, samtidigt som idrottsorganisationen alltid har problem att kontrollera dess idrottsutövare och andra aktörer inom idrotten. Slutligen är det viktigt att idrottsorganisationen beaktar sitt ägandeskap av sportsystem, tävlingar och evenemang. De ska vara mer distinkta och agera på ett offensivt sätt. Ägandet av tävlingssystem är kanske den enda klara tillgången som en idrottsorganisation har och man bör vara noggrann med att skydda denna tillgång.

3. I vilken utsträckning möjliggör företagets varumärke idrottssponsring? Företagets strategi är det huvudsakliga kriteriet. Högsta ledningen i vissa företag menar att sponsring är av högsta prioritet. Vattenfall har inte många alternativ att reducera sin bitvis ”smutsiga” image på annat sätt än att sträva efter en association med den ”vitaste” sporten; skidåkning. Därför är skidsporten eftertraktad. Volvo vill bli associerade med global aktivitet och med teknologi, en anledning till att Volvo Ocean Race blev ett logiskt beslut och att bli partners med Ericsson. Men sponsorns organisatoriska uppbyggnad är också avgörande. Byggföretaget Skanska jobbar på ungefär tiotusen platser samtidigt. Varje sådan plats har en projektledare och deras legitimitet härstammar från beslut om den lokala sponsringen. Det här görs utan stark styrning från de centrala huvudkontoren.

⁶ http://www.sponsorworld.com/_project/_media/_doc/upload/Topp-50.pdf hämtad 2009-06-03

Företag diskuterar ofta att sponsringen stödjer identifierade varumärkeselement. Som den här studien visar är varumärkesanalysen och dess relation till sponsring en efterkonstruktion som inte alltid är driven av varumärket utan baseras på andra aspekter. Det sker en koppling till varumärket eftersom sponsorer ofta framhåller och använder sin image när de faktiskt sponsrar. Detta innebär att ett beaktandet av varumärket sker oavsett om varumärkesanalysen görs innan eller efter beslutet att sponsra en idrott. För att legitimera sponsring, internt och externt, är det integrerat i marknadsförings- och varumärkesstrategin. Som en följd ombildas sponsring till en försvarbar process för organisationen.

7.2 Framtida forskning

I den här studien har vi studerat relationen mellan sponsor och idrottsorganisation där vi i huvudsak har utgått från sponsorns perspektiv. Genom att studera denna relation har vi identifierat aspekter som bidrar till att förstå logiker bakom sponsring. En drivkraft som vi berört i den här studien, men inte fokuserat på, är media. Media är en viktig aktör av konstruktionen av idrotten och dess roll tycks växa i betydelse, ofta drivs medias nya affärsidéer av de senaste teknologiska lösningarna. Vi föreslår därför att framtida forskning ska fokusera på att studera media och dess inflytande på idrotten för att förstå mer av "bilden" av idrotten. Media är också inflytelserik när det kommer till hur risker och rykten skapas. Informationsflödena påverkar oss och det är essentiellt att studera de medium som formar vår perception av risker, varumärken och, inte minst, hur vi ser på sponsring.

Som tidigare har diskuterats är överenskomelser mellan kommersiella företag och idrottsorganisationer här för att stanna. Vi har beskrivit några konsekvenser av detta men vi uppmuntrar också mer forskning om denna "nya" relation. Speciellt situationer där sponsorer tillåts influera eller ändra tävlingssystemen. Det går att argumentera för att sponsorer alltid

har haft inflytande. Vi håller med om det men vi vill understryka att detta inflytande håller på att bli mer betydande då sponsorer idag är mer seriöst arbetande med sin idrottsponsoring.

Slutligen föreslår vi att framtida forskning ska studera det interna varumärkesarbete som pågår både i privata och publika organisationer. Vi har beskrivit hur sponsring har en intern effekt på organisationen. Det betyder att om sponsringen är välkommunicerad inom organisationen kan den bidra till engagemang och stolthet relaterat till den sponsrade idrotten. Kunskap om sponsring och dess organisatoriska påverkan är intressant för idrottsorganisationen eftersom det är idrotten som svarar mot folks glädje och engagemang. Men en grundförutsättning för detta är att idrottsorganisationer formulerar sin verksamhetsidé, sina värderingar och ställningstaganden. Det här kräver i sin tur en god intern kommunikation. För idrotten är det speciellt viktig då verksamheten bygger på demokratiska värderingar. Mer uppmärksamhet behövs till de verksamma inom organisationen; att skapa gemensamma värderingar och låta varumärket genomsyra organisationen. På så vis tillåts alla att förstå men också att agera i linje med varumärket (se t.ex. Hatch och Schultz 2003). Med andra ord är det ideala scenariot när organisationen "andas sina värderingar".

Referenser:

- Anderson J. R. och Bower, G.H. (1973), *Human associative memory: a brief edition*, Hillsdale NJ: Erlbaum och Associates.
- Arregle J.L. Hébert L. och Beamish P.W. (2006), "Mode of international entry: advantages of multilevel methods", *Management International Review*, 46 (5), 597-618.
- Beck U. (1992), *Risk society: towards a new modernity*, London: Sage.
- Belk R.W. (1988), "Possessions and the extended self", *Journal of Consumer Research*, 15 (2), 139-68.
- Cashmore E. (2000), *Sports culture: an a-z guide*, London: Routledge.
- Collins A. M. och Loftus, E.F. (1975), "A spreading-activation theory of semantic processing", *Psychological Review*, 82 (6), 407-428.
- Cornwell T.B., Weeks, S.C och Roy, D.P. (2005), "Sponsorship-linked marketing: opening the black box", *European Journal of Marketing*, 34 (2), 21-42.
- Cova B. (1997), "Community and consumption: towards a definition of the "linking value" of product or services", *European Journal of Marketing*, 31 (3), 297-316.
- Cova B. och Cova V. (2002), "Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing", *European Journal of Marketing*, 36 (5/6), 595.
- Crompton J. (2004), "Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport", *Leisure Studies*, 23 (3), 267-281.
- De Chernatony, L. och McDonald, M. (1998), *Creating powerful brands – in consumer service and industrial markets*, 2ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Deephouse D .L. och Carter, S.M. (2005), "An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation", *Journal of Management Studies*, 42 (2), 329-60.
- Douglas M. och Wildavsky, A. (1982), *Risk and culture: an essay on the selection of technological and environmental dangers*, Berkeley: University of California Press.
- Douglas M. (1992), *Risk and blame: essays in cultural theory*, London: Routledge.
- Dowling G.R. (2001), *Creating corporate reputations: identity, image and performance* Oxford: Oxford University Press.
- Edvardsson B., Gustafsson, A. och Roos, I. (2005), "Service portraits in service research: a critical review", *International Journal of Service Industry Management*, 16 (1), 107-121.
- Elliott R. och Percy, L. (2007), *Strategic brand management*, Oxford: Oxford University Press.
- Farrelly F. och Quester, P. (2005), "Examining important relationship quality constructs", *Industrial Marketing Management*, 34 (3), 211-219.
- Financial Times, 14 - 15 Februari 2009.
- Fombrun C. och Shanley, M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *The Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-58.
- Fournier S. (1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343-73.
- Fyrberg A. och Söderman, S. (2007), "Varumärkets betydelse inom idrottsrörelsen", Forskningsrapport 2007:5, Riksidrottsförbundet.
- Fyrberg A. och Juriado, R. (2009), "What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic", *Journal of Service Management*, 20(4), 420-432.
- Giddens A. (1990), *The consequences of modernity*, Stanford University Press.
- Gould S. J., Grein, A.F. och Lerman, D.B. (1999), "The role of agency-client integration in integrated marketing communications: A complementary agency theory – interorganizational perspective", *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 21 (1), 1-12.
- Grönroos C. (2006), "Adopting a service logic for marketing," *Marketing Theory*, 6 (3), 317-33.

- Gummesson E. (2006), *Many-to-Many marketing as grand theory* i Lusch, R.F. och Vargo, S.L. (Eds.), *The service-dominant logic of marketing*, M.E. Sharpe, New York.
- Gummesson E. (2007), "Exit services marketing - enter service marketing", *Journal of Customer Behaviour*, 6 (2), 113-41.
- Hatch M. och Schultz, M. (2003), "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-64.
- Holbrook M.B. och Hirschman, E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132-40.
- Holbrook M.B. (2000), "The millennial consumer in the texts of our times: experience and entertainment", *Journal of Macromarketing*, 20 (2), 178-92.
- International Events Group (2004), "Sponsorship spending to see biggest rise in five years", *IEG Sponsorship Report*, 23 (24), 1-5.
- Lupton, D (1999), *Risk*, London: Routledge.
- Lupton D. (2006) i Mythen, G., Walklate, S. (eds.), *Beyond the risk society*, Berkshire: Open University Press
- Meenaghan J.A. (1991), "The role of sponsorship in the marketing communications mix", *International Journal of Advertising*, 19 (1), 35-47.
- Miller, K.D. (2009), "Organizational risk after modernism", *Organization Studies*, 30 (2-3), 157-80.
- Nelson D.L. och McEvoy C.L. (2002), "How can the same type of prior knowledge both help and hinder recall?" *Journal of Memory and Language*, 46 (3), 652-663.
- Normann R. (1977), *Management for growth*, UK: Wiley.
- Normann R. (2001), *Reframing business: When the map changes the landscape*, Chichester: Wiley.
- Penaloza L. och Venkatesh A. (2006) "Further evolving the new dominant logic of marketing: From services to the social construction of markets," *Marketing Theory*, 6 (3), 299-316.
- Polonsky M.J. och Speed, R. (2001), "Linking sponsorship and cause related marketing", *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1361-1385.
- Pope N. (1998), "Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use", *Journal of Product and Brand Management*, 7 (2), 124-136.
- Powell W. och DiMaggio, P.J. (1991), (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Power M. (2004), *The risk management of everything*, London: Demos.
- Power M. (2007), *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*, Oxford: Oxford University Press.
- Power M., Scheytt, T., Soin, K. och Sahlin, K. (2009), "Reputational risk as a logic of organizing in late modernity", *Organization Studies*, 30 (2-3), 301-24.
- Prahalad C. K. och Ramaswamy V. (2003), "The new frontier of experience innovation," *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 12-8.
- Roy D.P. och Cornwell, T.B. (2004), "The effects of consumer knowledge on responses to event sponsorships", *Psychology and Marketing*, 21 (3), 185-207.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. och Magnusson, P. (2008), "Value in use through service experience", *Managing Service Quality*, 18 (2), 112-126.
- Söderman S. och Dolles, H. (2008), "Strategic fit in international sponsorship – the case of the Olympic Games in Beijing 2008", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*; 9 (2), 95-110.
- Söderman S. och Dolles, H. (2009), "Sponsoring the Beijing Olympic Games - patterns of sponsor advertising", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(4).

- Steinhilber, S. (2008), *Strategic alliances*, Boston: Harvard Business Press.
- Strannegård, L. (2009), "Anseendet den nya hårdvalutan", SVD 2009-03-10.
- Strategigruppens rapport till RS 15/9 (1993) PM: Strategisk profilering och positionering av svensk idrott- ett resursperspektiv av Berg, Eggertz, Gröön, Hellström, Jacobsson och Olsson.
- Thompson, J.B (1995), *The media and modernity: a social theory of the media*, California: Stanford university press.
- Tulloch, J. och Lupton, D. (2003), *Risk and everyday life*, London: Sage Publications.
- Vargo, S. L. och Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Vargo, S.L. och Lusch R.F. (2008), "The service-dominant logic – continuing on the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- Wild, J.J., Wild, K.L och Han, J.C.Y. (2007), *International business- the challenges of globalization*, fjärde utgåvan, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Internetkällor

<http://www.insightnews.se> hämtad 2009-06-05

<http://www.idrottensaffarer.se/sponsring/2009/03/adidas-storst-inom-sponsring>
hämtad 2009-06-05

<http://www.idrottensaffarer.se/sponsring/2009/05/zlatans-val-nike-eller-adidas>
hämtad 2009-06-05

http://www.sponsorworld.com/_project/_media/_doc/upload/Topp-50.pdf
hämtad 2009-06-03



RIKSIDROTTSFÖRBUNDET

Idrottens Hus, 114 73 Stockholm • Tel: 08-699 60 00 • Fax: 08-699 62 00
 E-post: riksidrottsforbundet@rf.se • Hemsida: www.rf.se



9 789197 813013