



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## **Examensarbete**

Kandidatexamen Företagsekonomi

### **Konjunktorens påverkan på sponsringsintäkterna**

---

**En Fallstudie**

**Sponsring**

Författare: Johan Pålshammar, Niklas Westling

Handledare: Märten Hugosson

Examinator: Rune Wigblad

Ämne/huvudområde: Sponsring

Poäng: 15

Betygsdatum: [Klicka här för att ange betygsdatum.](#)

Högskolan Dalarna  
791 88 Falun  
Sweden  
Tel 023-77 80 00

## Förord

Vi vill passa på att tacka alla delaktiga som gjort denna uppsats möjlig att genomföra. Ett stort tack vill vi framförallt ge de delaktiga föreningarna och i synnerhet Jan Ednertz, VD på Djurgårdens IF och Mats Aspemo, VD på Leksands IF. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Märten Hugosson.

Tack!

Borlänge, maj 2011

Johan Pålshammar, Niklas Westling

## Sammanfattning

**Inledning:** Sponsring har nu funnits under en lång tidsperiod och växt fram till vad det är idag. Förståelsen kring fenomenet ökar och användningsområdena blir allt fler. Samhällets ekonomiska ställning, det vill säga konjunkturen, kan vara påfrestande för många företag som ekonomiskt måste bromsa sina marknadsföringssatsningar. Dessa besparingar kan innebära minskade marknadsföring- och exponeringsmöjligheter för företagen. En lågkonjunktur kan även vara påfrestande från de sponsrades position då en viktig inkomstkälla kan utebli. Finns det en uppfattning från föreningarna om att deras sponsringsintäkter har påverkats av konjunktorens föränderlighet?

**Metod:** För att besvara syftet med vår studie har vi gjort en kvalitativ undersökning där större delen av vårt empiriska material har samlats in genom intervjuer med Leksands IF och Djurgårdens IF. Vidare har vi använt oss av relevant sekundärdata gällande vårt studieobjekt. Dessa ställde vi i kontext mot varandra och vi använde oss av variablerna: geografi, arbetssätt, medvetenhet och konjunktur och använde vår referensram för att ta fram ett resultat.

**Slutsats:** Efter granskningen av Leksand IF och Djurgårdens IF har vi hittat ett antal hypoteser som överensstämmer med varandra. Utifrån våra studier kan vi således göra några antaganden. Dock måste vi vara noga med att poängtera att varje förening är unik och varje klubb arbetar på sitt eget sätt när det kommer till sitt sponsringsarbete. Konjunkturen påverkar inte dessa specifika fall på ett märkbart sätt utan man har genom år av erfarenhet kunnat anpassa sig och skapa en förberedelse för sämre tider. Medvetenheten och försiktigheten hos rättighetsköparna är ett av de största hindren för föreningarna i deras sponsringsarbete under konjunktorens påverkan. Men genom att förädla arbetssättet gentemot rättighetsköparna har man kunnat visa dem möjligheterna med en sponsringssatsning. Den geografiska positionen är unik för varje föreningen och det finns både för och nackdelar med den. Här är det upp till varje förening att använda sig av sitt geografiska läge på bästa möjliga sätt för att rekrytera sponsorer.

## Abstract

**Introduction:** Sponsorship has now existed for a long period and evolved into what it is today. Understanding of the phenomenon is growing and applications abound. The society's financial position i.e. economic activity can be stressful for many companies who financially have to stop their marketing efforts. These saving can mean a reduction in exposure opportunities for companies. A recession can also be devastating from the sponsored position as an important source of income may occur. Is there an idea from the clubs that their sponsorship income has been affected by the cyclical variability?

**Method:** To answer the purpose of our study, we conducted a qualitative survey in which most of our empirical material was gathered through interviews with Leksand IF and Djurgårdens IF. Furthermore, we have used the relevant secondary data on our study. These we put in context with each other and we used the variables: geography, working process, awareness and the economic cyclical.

**Conclusion:** After the examining of Leksand IF and Djurgårdens IF, we found a number of hypotheses that are consistent and based on our studies, we can make some assumptions. However, we must be careful to point out that each club is unique; each club is working in their own way when it comes to their sponsorship.

The cyclical does not affect these specific cases in a significant way, but they have through years of experience been able to adapt and create a preparation for the current economic shift. The awareness and precautions from the stakeholders are one of the greatest obstacles for unions in their sponsorship efforts during the cyclical impact.

By improving the approach towards the stakeholders they have been able to show them possibilities of a sponsorship commitment. The geographic position is unique for each club and there are both pros and cons with it. It's up to each club to use its geographical position in the best way to recruit sponsors.

## Innehåll

1. Inledning.....	7
1.1    Bakgrund .....	7
1.1.1    Bakgrund - Allmänt om sponsring – Historia.....	7
1.1.2    Sponsringens användningsområden och påverkan.....	7
1.1.3    Sponsring och konjunktur .....	8
1.1.4    Sponsringen – en vag definition .....	8
1.1.5    Valda föreningar .....	9
1.2    Syfte .....	9
1.3    Problemformulering.....	9
2. Referensram/Teori.....	10
2.1 Sponsring som fenomen .....	10
2.2 Sponsringsstrategisk modell .....	11
2.2.1 Brand Awareness .....	12
2.2.2 Brand image and personality.....	12
2.3 Psykologiskt perspektiv.....	12
2.4 Viktiga begrepp inom sponsring .....	12
2.4.1 Goodwill .....	12
2.4.2 Varumärken & Varumärkesöverföring/Imagetransfer .....	13
2.4.3 Supportrars involvering.....	13
2.4.4 Konsumenternas reaktioner på sponsring.....	14
2.5 Konjunktur .....	14
3. Metodval.....	16
3.1 Kvalitativ forskning.....	16
3.2 Kvantitativ forskning .....	16
3.3 Intervjuer .....	16
3.4 Urval.....	17
3.5 Primärdata .....	17
3.6 Sekundärdata .....	17
3.7 Fallstudie.....	17
3.8 Källkritik .....	17
3.9 Metodkritik .....	18
4. Empiri.....	19
4.1. Leksands IF .....	19
4.2 Djurgårdens IF.....	19

4.3 Föreningarnas syfte med sponsring.....	19
4.4 Intäkter.....	20
4.5 Utveckling/Arbetsätt .....	21
4.6 Antal sponsorer har ökat .....	21
4.7 Konjunktorens påverkan.....	22
4.8 En ökad försiktighet .....	23
4.9 Return on Investment .....	23
4.10 Geografisk belägenhet/Goodwill .....	24
4.11 Konkurrens.....	24
5. Analys/Resultat.....	26
5.3 Konjunktoren .....	26
5.2 Arbetsätt.....	27
5.1 Medvetenhet .....	27
5.3 Geografisk belägenhet .....	28
6. Diskussion/Slutsats .....	29
6.1 Diskussion .....	29
6.2 Slutsats.....	30
6.3 Fortsatta studier.....	30
Källförteckning.....	31
Referenslitteratur .....	31
Artiklar; .....	31
Internet; .....	32
Bilaga 1 – Intervjufrågor.....	33
Bilaga 2 Intervju - Jan Ednertz, VD Djurgården Hockey 2011-03-24 .....	34
Bilaga 2 Intervju - Mats Aspemo, VD Leksands IF 2011-03-23 .....	44
Bilaga 4 Intervju -Anders Östling, Ekonomichef Leksands IF 2011-03-23.....	48

## 1. Inledning

---

*I detta avsnitt kommer vi att göra introduktion och en kortfattad bakgrund till studien. Vi kommer även att presentera en problemformulering samt belysa syftet till uppsatsens studie.*

---

### 1.1 Bakgrund

#### 1.1.1 Bakgrund - Allmänt om sponsring – Historia

Under tidigt 1600-tal började historien om sponsring. Inflytelserika grupper såsom kyrkan statsmän etc. erbjöd sitt beskydd i utbyte mot stöd från dessa grupper. Enstaka händelser som påminde om sponsring började dyka upp. Det fortsatte i Boston 1704 där en av de första annonserna gjordes. Sedan fortsatte det utan att någonting revolutionerande hände. Mellan 1910-1970 var det pionjärernas era inom den moderna sponsringen. 1924 kom det första sponsrade radioprogrammet. Motorsport, tennis och golf var de sporterna som var tidigt involverade och kan ses som föregångare till dagens sponsring. Tillverkare av bilar, tobak och alkohol var de första som sponsrade evenemang. Mellan 1970-1984 påbörjade en era av utveckling. Många event-managers vägrade att anta sponsorskap med företag av rädsla att uppfattas som "smutsiga". Trots detta fortsatte motorsporten, golfen och tennisen att bygga sina relationer med företag genom bl.a sponsring. För företag var sponsring enbart ett sätt att exponeras. Det fanns inget riktigt kommersiellt syfte med sin sponsring, utan det var ett sätt för företag att få fördelaktiga hospitallity tillfällen. Explosionen kom 1983 och då i samband med OS i Los Angeles. Där sålde Peter Ueberroth sponsorrättigheter för över 400 miljoner \$. Under 1990 utvecklades sponsringen och blev mer sofistikerad. B2B<sup>1</sup> började uppkomma och sponsorerna började nu kräva att mervärden skulle skapas. Aktivering, mätbara resultat och försäljning var nyckelorden. Från millenniumskiftet till nutid har teknologin haft stor betydelse för utvecklingen inom sponsring. (Skinner, B.E. & Rukavina. 2003)

#### 1.1.2 Sponsringens användningsområden och påverkan

I dagens samhälle får klubbar och föreningar allt större utgifter. Sponsringen är ett komplement till traditionell reklam (Meenaghan 1991) som både kan hjälpa föreningar ekonomiskt och samtidigt erbjuda företag ett kommunikationsmedel som kan användas för olika syften. Enligt Cliffs & Motion kan man genom sponsring nå utsatta mål i ett marknadsföringssyfte inom ett företag. Beroende på vilka mål företaget har kan intern, extern eller interaktiva behov inom organisationen bearbetas.

---

<sup>1</sup> Business to Business är en marknadsstrategi som inbegriper omsättning av varor och tjänster mellan företag

Det kan innefatta att bygga relationer, stärka banden inom företaget, skapa en medvetenhet om varumärket, skapa kundlojalitet, förse kunder med en god varumärkesupplevelse samt skapa en image hos företaget. (Cliff & Motion 2004).

### 1.1.3 Sponsring och konjunktur

Det är dock inte gratis att sponsra en förening och konjunkturcyklernas upp och nedgångar kan möjligtvis påverka organisationers och företags ekonomiska tillstånd. Detta kan leda till minskade exponeringsmöjligheter ur ett ekonomiskt perspektiv för vilket sponsringen faller inom ramen. Sponsring som kommunikations-relationsbyggande medel kan därför bli en ganska avlägsen väg att ta i en ekonomisk krissituation som en lågkonjunktur kan medföra. Under dessa "dåliga tider" är det troligt att idrottsföreningar måste söka alternativa inkomstkällor som inte innefattar sponsrings- och övriga reklamintäkter. Sponsringsrelationer som annars kan vara en win-win situation för de båda parterna kan då fallera och en försämrad inkomst för de båda inblandade är ett faktum. Under en högkonjunktur borde dock situationen vara den motsatta och allt fler företag ha möjligheten och de ekonomiska resurserna för olika sponsringssatsningar.

Företag har möjlighet att dra nytta utav föreningars uppmärksamhet och till skillnad från traditionell reklam så har ett företag som sponsrar en verksamhet en stor möjlighet att bli förknippat med denna. Förhoppningsvis genererar detta en positiv upplevelse. Detta kan i sin tur göra att konsumenten får en liknande uppfattning om den synliga sponsorn som om själva huvudevenemanget. (Gwinner 1997) Denna sorts publicitet kan vara väldigt attraktiv för företag med mindre resurser.

I ett ekonomiskt klimat som hårdnar får marknadsavdelningar (och naturligtvis även andra enheter) allt större krav på sig att visa upp starka KPI: s<sup>2</sup> för att berättiga vad man planerar att göra/vad man gjort [Internet<sup>3</sup>] Detta ställer allt högre krav på föreningarna som måste kunna övertyga den potentiella sponsorn att man kan få tillbaka affärsnytta genom sitt samarbete med föreningen

### 1.1.4 Sponsringen – en vag definition

Sponsring har blivit ett mer och mer populärt medium att använda speciellt bland företag som vänder sig till konsumentmarknaden. Det attraherar dock också intresse från den industriella marknaden i olika former. De flesta befintliga studier om sponsring har ett snävt teoretiskt och metodologiskt perspektiv. Mycket av dagens forskning inom sponsring är empiriskt driven och visar en allvarlig brist på teoriutveckling. I de flesta

---

<sup>2</sup> Key performance indicator

<sup>3</sup> <http://www.sponsorworld.com/web/ovrigt/Default.asp?pId=815&modVID=102&modID=528>

studier och läroböcker beskrivs sponsring som ett manipulativt element inom marknadskommunikation vilket i sin tur är en integrerad del av marknadsmixen vanligen kallad "promotion" Nuvarande resonemang inom sponsring koncentrerar i huvudsak på tre huvudfrågor:

- Definitionsrelaterade frågor vad gäller sponsring t.ex. att göra distinktioner och formulera olika typologier inom sponsring
- Marknadsrelaterade frågor inom sponsring såsom effekterna den har och olika mätmetoder inom sponsring
- Frågor för ledningen inom företag när det gäller sponsring, olika planer och motiv för företaget och deras mål med sponsring.

Ett annat stort undersökningsområde inom sponsring är hur man kan mäta effekterna av sponsring på en publik. Som vi tidigare nämnde så är dagens forskning inom sponsring på ett eller annat sätt relaterad till masskommunikationsteori. (Olkkonen, Tikkanen & Alajoutsijärvi. 2000)

### **1.1.5 Valda föreningar**

Vi har valt att studera Leksands IF och Djurgårdens IF. Dessa föreningar valdes i huvudsak på grund av deras storlek, starka varumärken samt deras geografiska position.

## **1.2 Syfte**

Hur har den senaste konjunkturedgången 2008 påverkat Leksands IF och Djurgårdens IF: s sponsringsintäkter och arbetssätt gentemot rättighetsköpare?

## **1.3 Problemformulering**

- Hur har klubbarnas sponsringsintäkter påverkats i relation till konjunktorens upp och nedgång?
- Har klubbarna märkt att sponsringens intäkter varierat med konjunktorens föränderlighet?
- Hur arbetar klubbarna för att inte bli negativt påverkade under en lågkonjunktur?
- Kan en märkbar skillnad mellan de båda föreningarnas sponsringsintäkter uppfattas vars grund ligger i deras geografiska belägenhet?

## 2. Referensram/Teori

---

*Vi kommer i detta kapitel att ta upp relevanta teoriavsnitt gällande sponsring och varumärken. Avsnittet innefattar även teori som behandlar sponsringens användningsområden och definition samt en inblick i de studerade föreningarnas bakgrund. En bild av konjunkturen som fenomen kommer även att belysas.*

---

### 2.1 Sponsring som fenomen

Sponsring saknar en exakt teoretisk definition och det kan råda förvirring om vad det egentligen är. Det är också väldigt svårt att mäta exakt vad den som sponsrar får tillbaka på sin "investering". Trots detta så finns det undersökningsgrupper och sponsorprogram som påvisar att sponsring har en betydande roll i ökad försäljning, förstärkning av företagets image och att de kan påverka på företagets anställda positivt. Idag är det nästan omöjligt att hitta ett publikt evenemang som inte är sponsrat på ett eller annat sätt. (Dolphin. 2003)

Sponsring är relativt nytt för gemene man. Förståelsen över hur sponsring fungerar jämfört med reklam är liten. Den pågående förvirringen mellan sponsring, donationer och andra former av utbyte mellan sponsor och mottagare är vanligt förekommande. Det finns en benägenhet hos vissa beslutsfattare inom sponsring att mixa både kommersiella och personliga motiv. Sponsring även när den används i ett rent ekonomiskt perspektiv har en tendens att bli förknippad med filantropiska aktiviteter. Det kanske mest väsentliga påståendet varför sponsring ses som ett mindre kommersiellt verktyg är att den saknar empirisk validitet för dess effektivitet. (Meenaghan 1991)

Förfrågan om en donation skiljer sig från förslaget om ett sponsringssamarbete, målen är olika och tillvägagångssättet vid förfrågan ett annat. Det bör tilläggas att sponsringens syfte kan variera, det kan t.ex. vara att förbättra företagets image, skapa mervärde till organisationens kommunikationsmedel, öka goodwill bland opinionsbildare eller främja varumärkeskännedomen. (Dolphin 2003)

Tripodi rapporterar att efter 1984 års Olympiad har sponsring ökat i popularitet bland marknadsförare som en effektiv varumärkesstärkande strategi. Idag är företagssponsring ett allt mer synbart element ur ett PR<sup>4</sup> perspektiv. Marknadsförare från ett brett spektrum av branscher ser nu sponsring som en viktig del av marknadsföringsmixen. (Tripodi 2001)

Tripodi menar också att den ökade populariteten inom sponsring beror på att det nu är ett mer legitimt verktyg att använda som kommunikationsmedel. Det har visat sig att det kan ge liknande effekter som traditionell reklam, PR och säljfrämjande åtgärder. (ibid.)

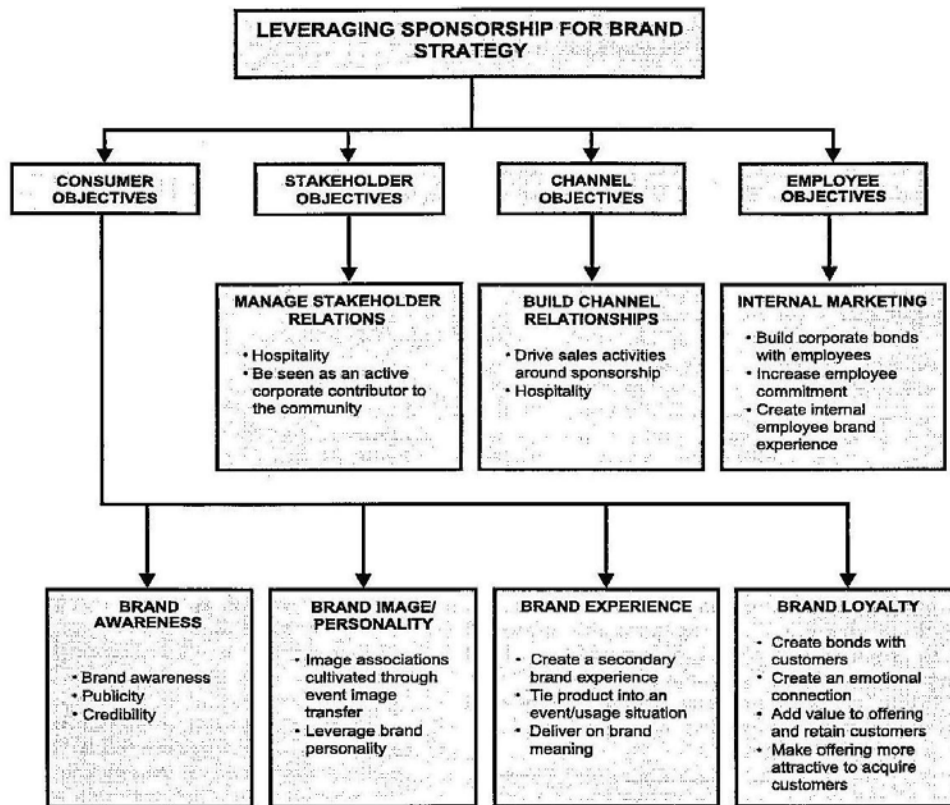
---

<sup>4</sup> Public Relations

Mack (1999) påpekar att mycket av den litteratur som finns om sponsring är inriktad på stora företag och internationella evenemang, han menar vidare att de potentiella fördelarna för småföretag att sponsra små eller regionala evenemang är anmärkningsvärd.

## 2.2 Sponsringsstrategisk modell

Figur 1.



5

Figur 1 illustrerar en ram för varumärkesstrategi gällande sponsring (Cliffe, S.J. & Motion, J. 2004).

Cliffe & Motions modell för varumärkesstrategi gällande sponsring upplyser om hur företag kan använda sina sponsringssatsningar i ett varumärkesbyggande syfte. Denna modell visar också hur man kan använda sig av sponsring som ett verktyg för marknadskommunikation både internt och externt. De delarna i modellen som är mest väsentliga för vår studie presenteras här:

<sup>5</sup> Cliffe, S.J. & Motion, J. (2004) Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1072

### **2.2.1 Brand Awareness**

Brand Awareness eller varumärkeskänedom kan stärkas genom sponsring. Sponsring kan uppfylla en stor del av varumärkets önskade igenkänningsfaktor genom associationen som uppstår mellan sponsorn och den sponsrade. En sponsringsorienterad igenkänningsstrategi kan vara effektivare mot målmarknaden än många andra former av masskommunikation. (Cliffe & Motion 2004)

### **2.2.2 Brand image and personality**

Man kan genom sponsring stärka företagets image samt göra varumärket mer unikt och differentierat. Differentieringen av varumärket är avgörande för att utveckla relationen till konsumenterna och därav öka lojaliteten till företaget. (ibid.)

### **2.3 Psykologiskt perspektiv**

Sponsring brukar presenteras som en del i en process för att skicka en uppsättning stimuli för olika målgrupper med avsikt att väcka en önskad uppsättning svar. (Dolphin. 2003)

För att förstå vad sponsring är kan man se det ur ett psykologiskt-perspektiv. Man kan säga att hjärnan fungerar genom att skapa associationer mellan olika stimuli. Vi kan ta t.ex. Manchester United som när föreningen startade var ett neutralt stimuli och sedan genom diverse framgångar blev ett positivt betingat stimuli (för många människor). Då kan man genom att associera sig med ett positivt betingat stimuli få en överföring (imagetransfer) till det okända företaget (neutralt stimuli). Det betingade stimulit kan därför smitta av sig på det neutrala stimulit, i detta fall en sponsor, då hjärnan som vi tidigare nämnt arbetar genom att associera olika stimuli. (Skinner, B. F. 1972)

### **2.4 Viktiga begrepp inom sponsring**

Det finns en mängd viktiga begrepp inom sponsring och här lyfts fyra stycken relevanta fram:

#### **2.4.1 Goodwill**

Goodwill kan ses som ett av de mest centrala begreppen när det kommer till skillnaden mellan reklam och sponsring. Goodwill är också ett fundamentalt begrepp när det kommer till förståelsen av sponsring. Goodwill tros skapas utav uppskattningen hos individer som kan känna igen sig och sammankoppla sponsorn med en aktivitet där de är involverade. Man gör kopplingen att den kommersiella sponsringen levererar förmåner för samhället. (Meenaghan 2001a)

### **2.4.2 Varumärken & Varumärkesöverföring/Imagetransfer**

Varumärken har funnits i århundraden och syftar huvudsakligen att differentiera ett företags produkter från ett annat. (Keller. 2003)

Ett varumärke är en komplex symbol som kan ge mening på sex olika sätt:

- Tillförda egenskaper: Ett varumärke framkallar vissa egenskaper i vårt medvetande
- Fördelar: Funktionella och emotionella fördelar. En funktionell fördel är till exempel att produkten håller länge. En emotionell fördel kan vara att produkten gör oss glada
- Värden: Varumärket säger något om producentens värden
- Kultur: Varumärket kan representera en bestämd kultur. Mercedes kan till exempel representera tysk kultur, en kultur som upplevs effektiv och organiserad
- Personlighet: Varumärket kan spegla en viss personlighet. Mercedesen kanske reflekterar karaktären hos en viss person
- Användaren: Varumärket antyder hur den typiske köparen är.

Det som skiljer ett varumärke från ett icke-varumärke är vilken plats de har i konsumenternas medvetande; köparens känslor och tankar om ett varumärke. (ibid.)

Anledningen till varför företag väljer att sponsra idrottsföreningar och dylikt kan vara många. Sponsring är en kraftfull metod för att förmedla företagets och organisationernas identitet. Den påverkar och hanterar intressenternas uppfattningar och inrättande av ett varumärkeslöfte. Där ligger den i hjärtat av företagets kommunikation. Här har sponsring en förmåga att höja ett företags varumärke ovanför det reklambrus som finns i konsumentprodukternas miljö. Detta kan ansluta företagets varumärke till ett evenemang eller en enhet med en målgrupps identitet. (Alexander 2009)

Varumärkesöverföring kan beskrivas som att den sponsrade aktivitetens varumärke överförs på sponsorn. När dessa kombineras kan sponsorn bli förknippad med aktiviteten och kan dra nytta av dess värde. (Meenaghan 2001a)

### **2.4.3 Supportrars involvering**

En sponsringsrelation kan medföra positiva effekter på de involverade supportrarna inom aktiviteten. Konsumenten får en positiv inställning och inriktning till sponsorn som skänker och ger förmåner till respektive favoriserad aktivitet. Känslan av goodwill blir därför större. (ibid.)

I en sponsringsrelation skapas en positiv emotionell orientering mot sponsorn som skänker nytta och ger förmåner till konsumentens favoriserade aktivitet (Meenaghan 2001a).

### **2.4.4 Konsumenternas reaktioner på sponsring**

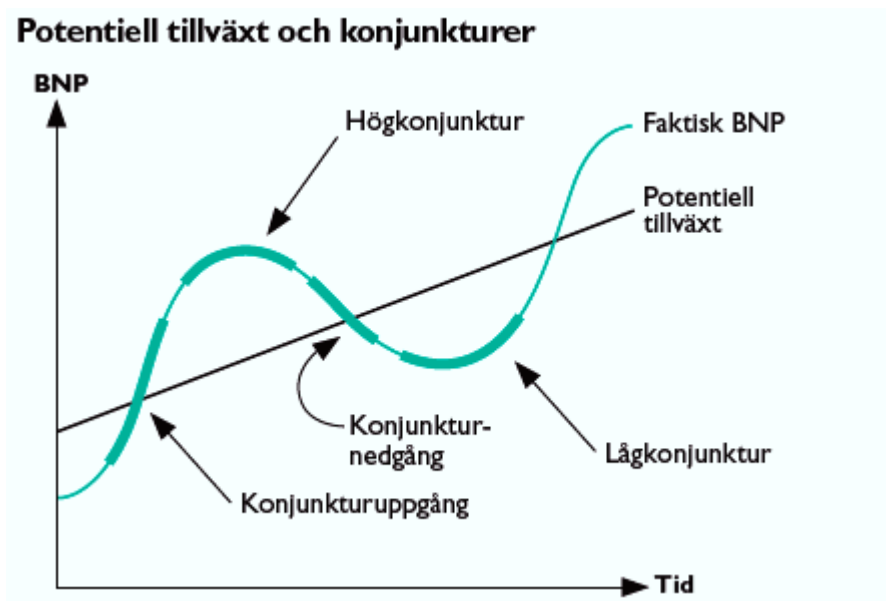
Konsumenternas reaktioner på sponsring och effekter av den kan ske på olika plan. I ett försäljningssyfte så kan skapandet av goodwill i relation till konsumenterna bli så starkt att de föredrar sponsorernas produkter framför andra. Sponsringen kan också fungera som ett kommunikationsmedel som gör att konsumenter får upp ögonen för sponsorernas varumärke. Dessa effekter är starkare hos de som är engagerade i det sponsrade eventet/föreningen eller liknande. (ibid.)

### **2.5 Konjunktur**

Det normala är att ekonomin svänger runt sin långsiktiga tillväxtbana och att inflationen också påverkas av sådana rörelser. Den potentiella tillväxten styrs av hur väl ekonomin fungerar och om den "sociala infrastrukturen" ger tillräckliga drivkrafter för arbete, investeringar och effektivitet. Men den ekonomiska utvecklingen påverkas inte bara av den långsiktiga, potentiella tillväxten. Ofta går produktionen i vågor.

Samhällsekonomin passerar genom faser med snabbare eller långsammare tillväxt, som avlöser varandra. Ibland växer ekonomin snabbare än den långsiktiga tillväxten, ibland långsammare. Hög- och lågkonjunktur kan beskrivas som perioder med hög respektive låg produktion. Konjunktoren svänger runt den långsiktiga potentiella tillväxtaxeln. När produktionsnivån är över den potentiella tillväxten råder högkonjunktur och vid motsatta förhållanden lågkonjunktur som visas i figur 2 (Eklund. 2010)

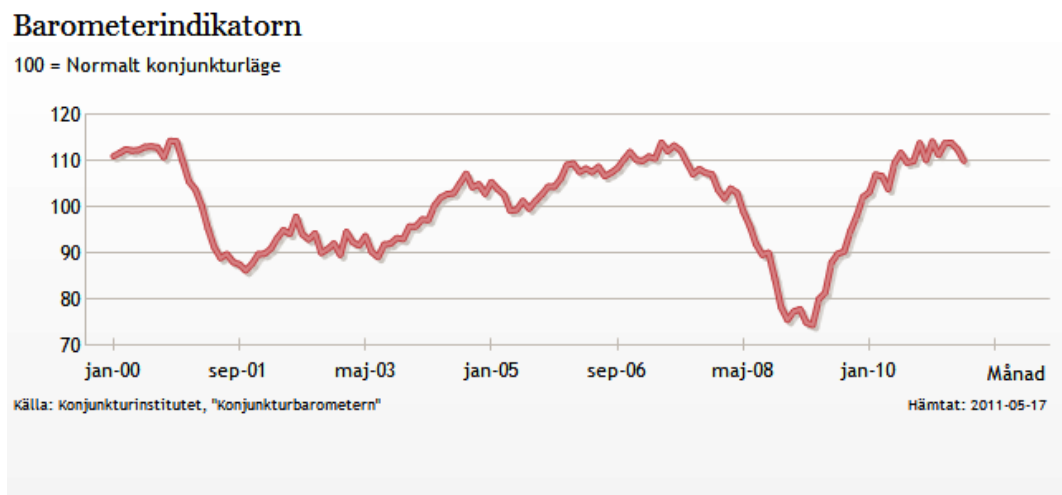
Figur 2



Figur 2 illustrerar hur konjunktoren svänger runt den potentiella tillväxtaxeln. (ibid.)

Vid en högkonjunktur är stämningen positiv i samhället vilket påverkar konsumtionen, vinster och omsättning i företagen. Börskurserna påverkas också positivt under en högkonjunktur. Vid lågonkonjunktur är läget det motsatta (Andersson & Svensson. 2003).

Figur 3.



Figur 3 är en barometerindikator över konjunkturläget i Sverige mellan åren 2000-2010. Vid en snabb avläsning går att särskilja 2008 från övriga år då det påvisar att den ekonomiska krisen nått sin klimax.

### 3. Metodval

---

*I detta kapitel tydliggör vi vårt ämnesval samt redogör för den metod som vi använder för att insamla och analysera den empiriska informationen. Kritik och kommentarer angående metoden kommer också att klargöras.*

---

I detta arbete kommer vi att göra en fallstudie avseende två stycken föreningar (Djurgården & Leksand) och deras intryck gällande sponsringens intäkter i relation till den rådande konjunkturen. I och med att vi kommer att ha en förklarande del och en analyserande del så kommer därför en metodkombination (mix av kvalitativ och kvantitativ studie) att tillämpas. Vi kommer att göra intervjuer och skaffa sekundärdata gällande sponsringsintäkterna för klubbarna. Dessa data kommer att analyseras och jämföras i relation till konjunkturcykeln, arbetssätt och geografisk position.

#### 3.1 Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning är ett samlingsnamn som omfattar en rad samhällsvetenskapliga tillvägagångssätt som bygger på discipliner som sociologi, socialantropologi och socialpsykologi. Vad dessa tillvägagångssätt har gemensamt är:

- De använder text och bilder som grundläggande data (snarare än siffror)
- Ett tolkande tillvägagångssätt som betraktar kunskapen som socialt konstruerad
- Ett intresse för innebörder och det sätt varpå människor förstår saker
- Ett intresse för sociala gruppers aktiviteter (som till exempel ritualer, traditioner och relationer)
- Ett intresse för beteendemönster, kulturella normer och språkbruk.

(Denscombe. 2009 s. 423)

#### 3.2 Kvantitativ forskning

Kvalitativ forskning har till skillnad från kvalitativ forskning sin distinktion i användningen av siffror som fundamental analysenhet. Det kvantitativa tillvägagångssättens strävan är alltså att frambringa numeriska data, att omvandla det som observeras, rapporteras eller registreras till kvantifierbara enheter. Kvantitativ forskning har en tendens att uppfatta siffror som den centrala analysenheten. (Denscombe. 2009 s. 320)

#### 3.3 Intervjuer

Vi kommer att använda oss utav semistrukturerade personliga intervjuer vilket är den vanligaste typen av intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har en lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Intervjuaren är emellertid inställd på att vara flexibel när det gäller ämnenas ordningsföljd, och – vilket

kanske är ännu mer betecknande – att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnen som intervjuaren tar upp. Svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter. (Denscombe. 2009 s. 234)

### **3.4 Urval**

Vi har valt att använda oss av ett subjektivt urval. Detta betyder att respondenterna handplockas för undersökningen. Termen används vid situationer då forskaren redan har en viss kännedom om de människor eller företeelser som ska undersökas, och forskaren medvetet väljer vissa av dem eftersom det anses troligt att just dessa ger mest värdefull data. I själva verket väljs det ut med ett speciellt syfte i åtanke, och detta syfte återspeglar det utvalda människornas eller företeelsernas särskilda kvalitéer för undersökningstemat. (Denscombe. 2009 s. 37)

### **3.5 Primärdata**

Primärdata är information som forskaren själv samlar in och analyserar (Halvorsen. 1992 s. 72). Våra primärdata samlas i huvudsak in genom djupintervjuer där vi försöker skapa en större insikt och förståelse inom problemområdet.

### **3.6 Sekundärdata**

Sekundärdata är information som insamlats och analyserats av någon annan än forskaren och för ett annat ändamål än just det problem forskaren ska lösa. Redan befintlig information kan hjälpa till att besvara den valda problemställningen, men forskaren måste ta ställning till om data är relevanta. (Halvorsen. 1992 s. 72-74) Vi kommer att använda oss av litteratur och underlag från klubbarna såsom årsredovisningar etc. som sekundärdata.

### **3.7 Fallstudie**

Fallstudier fokuserar på en (eller några få) förekomster av ett särskilt fenomen i avsikt att tillhandahålla en djupgående redogörelse för händelser, förhållanden, erfarenheter, eller processer som förekommer i detta särskilda fall. En av fallstudiens starka sidor är att den tillåter forskaren att använda en rad olika källor, en rad olika typer av data och en rad olika typer av forskningsmetoder i undersökningen. (Denscombe. 2009 s. 59-60)

### **3.8 Källkritik**

Vid genomförandet av undersökningarna vi gjorde så valdes personerna vi ansåg besatt mest insyn och kunskap inom området. Vi valde således ut föreningarnas verkställande direktörer. Detta kompletterades i ett av fallen med en ekonomichef då vi gjorde bedömningen att vi behövde ytterligare data om ett antal frågor.

Litteraturen vi har valt betraktar vi som trovärdig. Flera av författarna till vald litteratur har släppt ett antal böcker och används ofta som referenslitteratur till småskaliga forskningsprojekt inom sponsringsgenren.

### **3.9 Metodkritik**

Då vi har valt att använda oss av en kvalitativ undersökning medför metoden många fördelar, men även nackdelar. De mest väsentliga nackdelarna är att vi saknar bredd i vår undersökning. Vi har bara undersökt på två klubbar vilket inte genererar någon större mångfald. Det är respondenterna som i huvudsak står för empirin och mycket hänger på hur de har valt att svara. Vidare kan undersökningen utifrån de premisserna uppfattas som subjektiv. Dock finns inte tidsramen utifrån våra förutsättningar att göra någon mer omfattande empiriinsamling. Detta är vi väl medvetna om.

Med utgångspunkt från metodkritiken kan dessa insamlade data inte kopplas samman mellan alla föreningar/organisationer. Det går alltså inte att generalisera.

## 4. Empiri

---

*Vi kommer i detta kapitel behandla det empiriska material som samlats in. Både primär och sekundärdata kommer presenteras.*

---

### 4.1. Leksands IF

Leksands Idrottsförening bildades 1919, vid en tidpunkt då föreningsbildandet inom idrotten i Dalarna tog fart ordentligt. Tävlingsidrott hade förstås förekommit dessförinnan i Leksandsbygden, och även namnet Leksands idrottsförening hade använts tidigare men då i samband med fotboll, friidrott, bandy och gymnastik. Ishockeyn kom in i bilden först 1937, och 1938 ansökte Leksands IF om inträde i Svenska Ishockeyförbundet och de första trevande stegen var tagna (Aldskogius. 1993 s. 16). Leksands IF kom att bli och har länge varit en "stormakt" inom svensk ishockey. Framgångarna var som störst i slutet av 60- till början av 70-talet där man tog fyra stycken SM-guld [Internet<sup>6</sup>]

Under 2000-talet har laget haft problem att etablera sig i Elitserien. Laget befinner sig just nu i Hockeyallsvenskan vilket är landets näst högsta serie. Under året 2009-2010 har föreningens verksamhet bedrivits med följande lag

- A-laget
- Tre juniorlag
- Åtta ungdomslag
- Två damlag.

### 4.2 Djurgårdens IF

I samband med att det skulle arrangeras en stor idrotts- och gymnastikfest 1891 grundades Djurgårdens IF. Mannen bakom arrangemanget hette John Jansson som verkligen ville att djurgårdare skulle delta i detta arrangemang och för att få access var medlemskap i en idrottsförening ett måste. John Jansson sammankallade därför till ett möte där slutligen DIF bildades [Internet<sup>7</sup>]. Storklubben DIF som är belägen i Stockholm har nu under en längre period ankrat sig fast i den svenska eliten. Man är de mesta framgångsrika laget genom historien i den svenska ishockeyn. Man har vunnit SM-guld hela 16 gånger och även Europacupen i ishockey 2 gånger.

### 4.3 Föreningarnas syfte med sponsring

Huvudsyftet med sponsringen för de granskade föreningarna är väldigt simpel och går till största del ut på att maximera sina intäkter och finansiera sin egen verksamhet. Man lägger stor vikt vid att samarbetspartnerna ska vara tillfreds med sina investeringar och att

---

<sup>6</sup> <http://www.leksandsif.se/p/info/fakta-om-leksands-if/47>

<sup>7</sup> <http://www.difhockey.se/historia.php>

de i slutändan ska kunna göra goda affärer. Produkter man erbjuder är i huvudsak exponeringsmöjligheter, eventpaket eller möjligheten att gå med i Djurgårdens IF: s affärsnätverk. I affärsnätverket bjuder man in företag i forum där de har möjlighet att göra affärer med varandra.

Jan Ednertz (VD Djurgården Hockey) menar att sponsringsintäkterna är en vital del utav den totala inkomsten i verksamheterna. Den uppgår till mellan 20-30 procent. Han menar vidare att sponsringsintäkterna har ökat med tiden och så även omsättningen.

Sponsringsintäkter utgör därför en fortsatt lika stor procentsats av omsättningen. Det är den uppfattning som övriga respondenter också har. Mats Aspemo (VD Leksands IF) har även märkt en marginell ökning av sponsringsintäkterna relaterat till den totala omsättningen.

### 4.4 Intäkter

Leksands IF: s reklamintäkter (vilket inkluderar sponsringsintäkter)

<b>2009-05-01- 2010-04-30</b>	<b>2008-05-01- 2009-04-30</b>	<b>2007-05-01- 2008-04-30</b>
14 492 358	19 574 631	14 285 770
<b>2006-05-01 2007-04-30</b>	<b>2005-05-01 2006-04-30</b>	
12 878 832	25 759 007	

Ett tydligt mönster kan här ses i Leksands IF: s årsredovisningar från räkenskapsåren mellan 2007-05-01 – 2010-04-30. Konjunktoren har inte alls påverkat Leksands reklamintäkter, vilket inkluderar deras sponsringsintäkter. Under konjunktorens botten 2008 kan vi uttyda att intäkterna faktiskt var större än föregående och nästgående år då konjunkturläget var mer stabilt. Detta kan vi även se i avsnitt 2.5 konjunktur.

Anders Östling ger sin bild utav de minskade intäkterna och understryker att det inte har med konjunktorens påverkan att göra. Han vidareutvecklar det hela med att anledningen tros vara att föreningen gör sitt sjätte år i allsvenskan och att man inte hade en sportslig produkt som var tillräckligt bra för sponsorer och publik.

Djurgårdens resultat under den djupaste lågkonjunktoren kan också utläsas som bättre än nästgångna år. Årets resultat för räkenskapsåret mellan 2008-05-01 – 2009-04-30 påvisade en vinst på 6 039 866. Nästgående år (under en stabilare konjunktur) gjorde man ett minusresultat på 1 395 747. (Årsredovisning Djurgården IF räkenskapsår 2009-05-01 – 2010-04-30)

### 4.5 Utveckling/Arbetsätt

På senare år har de båda föreningarna (Leksand & Djurgården) även ändrat sina arbetsätt gentemot rättighetsköpare. Genom att öka effektiviteten i säljprocessen samt hålla en mer intim dialog med sina kunder har man lyckats behålla sponsorer och även lockat till sig nya.

Leksands IF har fler personliga besök till sina samarbetspartners samt arbetar mer aktivt med att delta i sponsorernas aktiviteter. På så sätt har man stärkt banden till sina kunder och skapat en attraktivare produkt. Som exempel kan Leksands IF erbjuda sina spelare till sponsorerna vid aktiviteter som sponsorerna håller. Det kan handla om en föreläsning eller att man bara närvarar vid lansering av en kunds produkt.

Djurgården har gått ifrån det stereotypa arbetsättet vid sponsring; de olika nivåerna som varit vanligt förekommande inom sponsring är guld, silver och bronskunder där guldnivån varit den mest exklusiva osv. Djurgårdens nya arbetsätt innebär att man vill få alla kunder att känna sig högt prioriterade. Man har gått ifrån de olika nivåerna för att inte placera kunderna i olika fack. Jan Ednertz säger att det inte finns något annat ställe i näringslivet där du kategoriserar dina kunder efter nivåer.

*"Man kan få uppfattningen att man som bronskund är mindre värd än han som är guldkund" – Jan Ednertz*

Kunderna får istället komma tillbaka till Djurgården och berätta hur de har upplevt samarbetet med Djurgården.

*"Alla är viktiga, det ska våra säljare veta om och det ska kunderna känna" – Jan Ednertz"*

### 4.6 Antal sponsorer har ökat

Tendensen hos de båda klubbar är att antalet sponsorer har ökat. Ednertz pekar på att det behövs fler samarbetspartners för att uppnå samma omsättning från sponsringsintäkterna. Han menar vidare att det var större aktörer förr som stod för en större del av sponsringsintäkterna.

*"Vi har idag fler små/medelstora företagskunder som i spannet betalar 100-300 tusen sek, där är det betydligt fler än vad det var för 10 år sedan" – Jan Ednertz.*

Liknande gäller för Leksands IF som år 1992 hade ca 300 stycken samarbetspartners (Aldskogius. 1993). Mats Aspemo säger idag att Leksands IF har ca 600 stycken samarbetspartners vilket är det dubbla antalet i relation till 1992.

### 4.7 Konjunkturens påverkan

Djurgårdens IF: s VD Jan Ednertz säger att det finns olika sorters konjunkturer, dels det allmänna konjunkturläget och det "sportsliga" konjunkturläget.

*"Djurgården hade sina hundår mellan 2005-2008 där man drog i handbromsen och medvetet gjorde en budgetsatsning för att komma tillbaka på fötter" - Ednertz.*

Han menar vidare att den interna självbilden inom föreningen påverkades av det "sportsliga" konjunkturläget där man var van att vara på topp för att helt plötsligt inte vara det. Den yttre konjunkturen påverkade självklart även den fast inte i samma utsträckning:

*Den yttre konjunkturen har påverkat, men inte till den graden. Hade vi haft organisation och plats att sälja hade vi kunnat ha kvar samma intäkt, men vi fick inte lika mycket gratis som under ett bra konjunkturläge" – Ednertz.*

När det gäller sponsring och events är frågan aktuellare än någonsin. Både rättighetsinnehavare och annonsörer/sponsorer ställs i rådande konjunktur inför stora utmaningar. Detta syns tydligast från rättighetsinnehavarnas sida, som idag har en svårare situation än någonsin att hitta nya sponsorer. Att då jobba på som om ingenting hänt är inte längre gångbart. Konjunkturen tvingar rättighetshavarna att stärka argumenteten. De känslomässiga argumenten håller inte längre – Dahlberg [Internet<sup>8</sup>]

Leksands IF hade jämna sponsringsintäkter åren 2000-2005. Ekonomichefen på Leksands IF Anders Östling menar att arenabygget som skedde 2005 hade en stor inverkan på attraktiviteten för rättighetsköpare. Där påverkade inte den allmänna konjunkturen nämnvärt eftersom den nya arenan lockade till sig nya sponsorer.

2007 halverade Leksands IF sina sponsringsintäkter mot föregående år. Detta hade stor grund i degraderingen från Elitserien till Allsvenskan. När konjunkturen sedan började gå ner ville man inte vara med.

Anders Östling säger att man då var väldigt offensiv i sitt säljtänk och satte kunden/sponsorn i fokus. I och med detta kunde man till och med öka sina sponsringsintäkter.

*De som var med redan i början av 90-talet minns att den lågkonjunktur som då drabbade oss i princip halverade den svenska sponsringsmarknaden. Så illa kommer det inte att gå nu, för då uppstod en reaktion på 80-talets upp-skruvade ekonomi där oplanerad sponsring och dyr hospitality var vardagsmat. Sponsringen har idag en helt annan karaktär, där sponsorerna funnit tydliga varumärkesstärkande eller*

---

<sup>8</sup> <http://www.sponsorworld.com/web/ovrigt/Default.asp?pId=815&modVID=102&modID=528>

*affärsdrivande effekter* - Utdrag från Tango-sponsring. En av Sveriges ledande sponsringsbyråer [Internet<sup>9</sup>]

#### **4.8 En ökad försiktighet**

Konjunkturen påverkade även genom en ökad försiktighet från sponsorerna. Rättighetssäljarna (klubbarna) märkte att sponsorerna ville ha mer affärsnytta från sina sponsringsinvesteringar och blev därför mer försiktiga. Mats Aspemo upplevde att sponsorerna ville veta vad föreningen hade för ambitioner med den sportsliga verksamheten.

*Kommer man få lika mycket tid för exponering i TV-rutan och minskar publiken när det sportsliga inte är vad det har varit?- Mats Aspemo*

Anders Östling vidareutvecklar Mats Aspemos resonemang:

– Sponsorerna verkar vilja ha en tydligare bild av föreningens ambitioner innan de bestämmer sig för att hoppa på. Föreningarnas ambitioner blir därför väldigt viktiga för företagen som måste kunna finna något mervärde av sponsringsrelationen.

#### **4.9 Return on Investment**

Det finns en gemensam uppfattning från föreningarnas sida där man upplever att man måste presentera ett avtal där båda parter vinner på det.

*"Att bara stödja med hjärtat har försvunnit" – Jan Ednertz*

*Man vill få en affärsnytta av det man lägger in, man vill få en krona tillbaka" – Mats Aspemo*

Dahlberg skriver på Sponsor World:

*Sponsring handlar till sist om att överförandet av en rättighet som, rätt utnyttjat, ger mervärden både för säljare och köpare. Istället för att enbart sälja "X meter reklamskylt på arenan Y" är nu tiden inne att hitta nya säljargument. Argument som påvisar kundnyttan istället för att utgå från organisationens/den säljande partens egna värderingar och tillgångar [Internet<sup>10</sup>]*

---

<sup>9</sup> <http://www.tangosponsring.se/wp-content/uploads/2010/05/D%C3%A5liga-tider.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.sponsorworld.com/web/ovrigt/Default.asp?pId=815&modVID=102&modID=528>

#### 4.10 Geografisk belägenhet/Goodwill

Goodwill/Good-citizen tänket har mer eller mindre försvunnit från de större städerna vilket förr i tiden kan ha varit en viktig aspekt för att sponsra en förening. Som tidigare nämnt påpekar Ednertz att sponsring med hjärtat i stort sett har försvunnit och ROI<sup>11</sup> har blivit allt viktigare. Man sponsrar fortfarande föreningen, men inte enbart utifrån perspektivet att man tycker att det är "kul" att sponsra Djurgården. Däremot så kan de acceptera en högre summa då de vet vart överskottet tar vägen. Fördelen som Djurgården har i sitt sponsringsarbete, ur ett geografiskt perspektiv, är att man har många stora bolag på nära håll. Svårigheten ligger i att rekrytera dessa då de ofta inte kommer självmant.

*"Det är tuffare för du får dem inte gratis" – Jan Ednertz angående sponsorerna*

Man tycker dock att man genom sin geografiska position har större fördelar än nackdelar, då det finns ett stort antal företag att attrahera till föreningen. En annan fördel finner man i att man kan locka många "icke-Djurgårdare" på matcherna då en stor mängd av befolkningen i Stockholm är inflyttad. Inflyttade som prioriterar andra lag kommer gärna på matcherna när dessa lag möter Djurgården. På så vis kan man nå en väldigt stor målgrupp besökande vilket kan vara attraktivt ur ett sponsringsperspektiv.

Mats Aspemo anser även han att Leksands geografiska läge ligger till deras fördel. Den går dock inte att jämföra med Djurgården som har ett helt annat geografiskt läge utgått ifrån invånarantal. Leksand får i större utsträckning förlita sig på lokala sponsorer men Mats Aspemo menar att det till stor del ligger i att man befinner sig i Allsvenskan. Han menar vidare att om man spelar i Elitserien så skulle man kunna locka till sig större nationella aktörer. Nu får man i huvudsak förlita sig på Södra Dalarna med omnejd vilket innefattar Falun, Borlänge, Hedemora och Avesta etc.

*"Jämfört med en Stockholmsklubb så är det väl en nackdel ur geografisk synpunkt, men vi sticker ut så mycket mer där vi finns så det kan vara lite både och" – Mats Aspemo*

#### 4.11 Konkurrens

Från Djurgårdens perspektiv så är även konkurrensen ifrån andra storklubbar i Stockholmsområdet en påverkande faktor. Den enorma rivaliteten som finns mellan framförallt Djurgården och AIK kan påverka sponsorer på så vis att sponsorn potentiellt kan tappa kunder om man skulle ingå ett avtal med någon av dessa föreningar. En Djurgårdare vill helst inte ha någonting att göra med AIK: s produkter och vice versa.

*"Det är vårt största hinder när vi ringer upp och pratar med nya kunder, lika mycket som de har att vinna när du går in i ett samarbete kan du förlora" – Jan Ednertz*

---

<sup>11</sup> Return on Investment

I en sponsringsrelation skapas en positiv emotionell orientering mot sponsorn som skänker nytta och ger förmåner till konsumentens aktivitet (Meenaghan 2001a).

Leksand har inte liknande förhållande och är den största aktören i sin omnejd. Mora är den egentliga konkurrenten på orten men har inte samma starka varumärke. Detta ger Leksand ett betydligt övertag när det kommer till att knyta upp nya sponsorer och sälja sig själva på orten.

## 5. Analys/Resultat

---

*I detta kapitel kommer vi att analysera det empiriska material vi har samlat in och jämföra detta med vår teoretiska referensram. Vi kommer göra en analys utifrån vår förståelse av ämnet*

---

### 5.3 Konjunkturen

Både Leksand och Djurgården är väldigt anrika föreningar och deras starka varumärken har enligt dem en stor betydelse för att man lyckats behålla sponsringsintäkterna intakta under den skiftande konjunkturcykeln. Varumärken har funnits i århundraden och syftar huvudsakligen till att differentiera ett företags produkter från ett annat (Keller. 2003). En del av företagets varumärkesstrategi kan vara att sponsra föreningar. Enligt Cliffe & Motions modell (2004) (Fig. 1, avsnitt 2.2) ser man vilka möjligheter som sponsring kan ge och hur den kan användas som en varumärkesbyggande strategi.

Leksand och Djurgårdens igenkänningsfaktor väger tungt och företag kommer fortfarande att vara villiga att sponsra dessa föreningar även fast det är lågkonjunktur. Sponsring är en kraftfull metod för att förmedla företagets och organisationernas identitet (Alexander 2009). Företagen vill ta del av denna metod via redan etablerade varumärken (så som Leksand och Djurgården) då man vet att dessa kan komma att ge positiva effekter oavsett konjunkturläge. Genom varumärkesöverföringen som uppstår vid sponsring så kan företagen skapa fördelar och differentiera sig gentemot konkurrenterna (Cliffe & Motion 2004).

Genom att förädla arbetssättet gentemot rättighetsköparna har man kunnat visa dem möjligheterna med en sponsringssatsning. På detta vis har man lyckats attrahera nya sponsorer för att fylla hålen från avhopparna. Leksand lyckades till och med öka sina reklamintäkter (se avsnitt 4.4) under den tid som konjunkturen var som lägst. Som Tripodi (2001) rapporterar har sponsringen ökat i popularitet bland marknadsförare som en effektiv varumärkesstärkande strategi. Företagssponsringen blir ett allt mer synbart element ur ett PR<sup>12</sup> perspektiv och den ses som en viktig del i marknadsföringsmixen.

Då sponsringen nu är ett mer legitimt kommunikationsverktyg så har företagen inte råd att inte sponsra även om konjunkturläget är dåligt. Förslaget om en donation skiljer sig från förslaget om ett sponsringssamarbete, målen är olika och tillvägagångssättet vid förfrågan ett annat. Det bör tilläggas att sponsringens syfte kan variera, det kan t.ex. vara att förbättra företagets image, skapa mervärde till organisationens kommunikationsmedel, öka goodwill bland opinionsbildare eller främja varumärkeskännedomen. (Dolphin 2003)

---

<sup>12</sup> Public Relations

Sponsring har som Tripodi (2001) nämner blivit en viktig del i marknadsföringsmixen och det har marknadsförare anammat

Anledningarna till att intäkterna minskat för de båda föreningarna kan bero på flera orsaker. Djurgårdens IF:s resultat räkenskapsåret 2009-05-30 – 2010-04-30 kan ha sin grund i att man medvetet från 2005-2008 gjorde en budgetsatsning för att ta sig tillbaka på fötter (se avsnitt 4.6).

Som ett exempel ur ett internationellt perspektiv förlorade fotbollsföreningen Chelsea FC intäkter och minskade sin omsättning från 213 miljoner till 206 miljoner pund under 2009. Man upplyser om att detta hade sin grund i konjunkturen och i sin tur att sämre sponsringsavtal hade tecknats [Internet<sup>13</sup>]

### **5.2 Arbetssätt**

Anders Östling berättade att man 2007 fick minskade sponsringsintäkter (se avsnitt 4.7). När konjunkturen sedan började gå ner 2008 bestämde sig Leksands IF för att inte vara en del av den, så man förändrade sitt arbetssätt. Vid en högkonjunktur är stämningen positiv i samhället vilket påverkar konsumtionen, vinster och omsättning i företagen och vid en lågkonjunktur är det tvärtom (Andersson & Svensson. 2003). Företagen får då vara innovativa och hitta nya vägar för att övertyga sponsorerna om ett samarbete.

Djurgården har även utvecklats sitt arbetssätt. Man har frångått det "gamla" stereotypa sponsringstänket och blivit mer kundorienterade i sitt säljtänk. Som Dolphin menar att sponsring blir ett allt mer synbart element ur ett PR<sup>14</sup> perspektiv kan detta kopplas samman med Djurgårdens nya sponsringssynsätt (Dolphin 2003). Kunden vill med största sannolikhet stärka sitt varumärke genom sin satsning. Djurgården kan då med det nya sponsringssynsättet erbjuda dem en mer professionell och affärsmässig grund att stå på.

### **5.1 Medvetenhet**

Klubbarna upplever att deras kunder har svårt att se vilka direkta fördelar som en sponsringssatsning kan medföra. Till skillnad mot reklam där all exponering kan mätas in i minsta detalj finns det många mjuka värden inom sponsring som inte går att mäta. Detta går att sätta i direkt kontext till vad Meenaghan skriver. Det kanske mest väsentliga påståendet varför sponsring ses som ett mindre kommersiellt verktyg än andra metoder som t.ex. reklam är att den saknar empirisk validitet för dess effektivitet (Meenaghan 1991). Sponsringens effekter är alltså svåra att mäta. Detta kan vara ett argument till att som rättighetsköpare avstå ett samarbete.

---

<sup>13</sup> <http://www.idrottensaffarer.se/affarer/2010/01/finansiarerna-byter-skuld-mot-aktier>

<sup>14</sup> Public Relations

Vidare har klubbarna känt att det gamla synsättet inte längre existerar. Rättighetsköparna har en större medvetenhet vilket i förlängningen bidrar till att de vill ha mer affärsnytta av sina samarbeten med föreningarna. Vi kunde redan i Aldskogius (1993) läsa att det fanns en stor medvetenhet hos sponsorerna, det gamla filantropiska synsättet var borta. Detta går hand i hand med vad vi kan läsa i Dolphin som menar att den ökade populariteten av sponsring beror på att det är ett mer legitimt kommunikationsmedel (Dolphin 2003). Företagen har märkt att man genom en sponsringsavsättning kan få affärsnytta tillbaka. Man blir därför mer selektiv i sina sponsringssamarbeten då man betraktar sponsring som ett mer legitimt kommunikationsverktyg.

### 5.3 Geografisk belägenhet

Fördelen som Stockholmsföreningen<sup>15</sup> Djurgården ser i sitt sponsringsarbete, ur ett geografiskt perspektiv, är att man har många stora bolag på nära håll och ett stort invånarantal i relation till Leksand<sup>16</sup>. Svårigheten ligger i att rekrytera dessa då de ofta inte kommer självmant.

Mats Aspemo anser även han att Leksands geografiska läge ligger till deras fördel med tanke på deras lokala förankring och tradition. Detta kan man jämföra med det Mack (1999) menar att de potentiella fördelarna för småföretag att sponsra små eller regionala evenemang är anmärkningsvärda.

Som Ednertz säger har Good-citizen eller Goodwill tänket i stort sett försvunnit då sponsorerna prioriterar affärsnytta före välgörenhet. Som tidigare benämnt så ses sponsring idag som ett legitimt kommunikationsmedel (Tripodi 2001). Enligt Jan Ednertz och Aspemo är tillhörigheten inte lika stark i en storstad som på landsorten. Därför kan skälen till varför företag sponsrar variera mellan de båda föreningarna. De flesta prioriterar affärsnyttan men många är mån om Leksand IF då det är ett viktigt inslag i dess bygd.

Goodwillaspekten bli här väldigt viktig då goodwill tros skapas utav uppskattningen hos individer som kan känna igen sig och sammankoppla sponsorn med en aktivitet där de är involverade. Man gör kopplingen att den kommersiella sponsringen levererar förmåner för samhället. I en sponsringsrelation skapas en positiv emotionell orientering mot sponsorn som skänker nytta och ger förmåner till konsumentens aktivitet. (Meenaghan 2001a)

---

<sup>15</sup> Stockholms län invånarantal 2 054 343 (scb.se 2010-05-20)

<sup>16</sup> Leksand Invånarantal 15 260 (scb.se 2010-05-20)

## 6. Diskussion/Slutsats

---

*I detta sista kapitel kommer vi att redogöra för vilka slutsatser vi har kommit fram till genom vår studie. Vi kommer att ge våra egna åsikter om hur vi anser att sponsringsintäkterna och föreningarna har påverkats av konjunkturen. Slutligen kommer vi också att ge förslag på fortsatta studier.*

---

### 6.1 Diskussion

Efter granskningen av Leksands IF och Djurgårdens IF har vi hittat ett antal antaganden som överensstämmer med varandra och utifrån våra studier kan vi försöka göra några slutsatser. Dock måste vi vara noga med att poängtera; varje klubb är unik och varje klubb arbetar på sitt eget sätt när det kommer till sitt sponsorskap.

I en landsbygd har man en närmre kontakt med aktörerna på marknaden, relationen blir därför starkare. Att båda föreningarna ser fördelar med sitt geografiska läge är förståeligt. Man har olika förutsättningar och är tvingad att utifrån dess anpassa sig.

Djurgården ligger beläget i Sveriges största stad och finner ett stort antal intressenter i sin omgivning. Leksand har inte lika stort utbud av aktörer men attraherar de flesta i närområdet tack vare sitt starka varumärke och sin tradition.

Hur föreningarna har påverkats av konjunkturens upp och nedgång och hur deras arbetssätt har påverkats har varit svårare än väntat att belysa. Det finns många aspekter som spelar in och påverkar resultaten förutom konjunkturen och dessa måste tas i beaktande när resultaten sedan redovisas.

Medvetenheten och som tidigare benämnt försiktigheten hos rättighetsköparna är ett av de största hindren för föreningarna i deras sponsringsarbete. Som Jan Ednertz uttrycker sig så fick de inte lika mycket gratis som under en bra konjunktur och tendensen blir då att klubbarna försöker utveckla sitt arbetssätt gentemot rättighetsköparna. Föreningarna försöker att hålla en ännu intimare dialog med sponsorerna. Ett exempel kan vara att man vill öka sponsorernas insyn i klubbarna och visa vart man är på väg och vilken riktning man har som klubb/organisation. Det här är något som vi märkte var gemensamt för båda klubbarna och något som vi tror har utvecklats generellt när det kommer till dialogen mellan rättighetsköpare-rättighetsinnehavare. Om vi vidareutvecklar denna fråga så kan vi återkoppla till ROI<sup>17</sup> där det finns en generell ökad medvetenhet hos sponsorer. Båda klubbarna är av uppfattningen att sponsorer vill ha en större affärsnytta av sina sponsringsinsatser. Sponsorerna vill ha större insyn i föreningen. Föreningarna känner då ett ansvar att visa upp att man aktivt försöker förbättra organisationen/föreningen.

---

<sup>17</sup> Return on Investment

### **6.2 Slutsats**

Konjunkturen påverkar inte dessa specifika fall på ett märkbart sätt utan man har genom år av erfarenhet kunnat anpassa sig och skapa en förberedelse för en eventuell konjunkturskiftning. Som tidigare berört så har de båda föreningarna andra förklaringar till varför intäkter har uteblivit eller minskat om så var fallet. Detta kan belysa hur subjektivt en eventuell påverkan av konjunkturen kan vara.

Genom att utveckla arbetssättet gentemot rättighetsköparna har föreningarna upplevt att man kunnat visa sponsorerna möjligheter med en sponsringsstrategi. På detta vis har man lyckats attrahera nya sponsorer för att fylla hålen från avhopparna. Som vi tidigare nämnde lyckades Leksand öka sina reklamintäkter under den tid som konjunkturen var som lägst.

### **6.3 Fortsatta studier**

För att få en än större inblick i detta problem skulle vi rekommendera fortsatta studier/forskning med utgångspunkt från rättighetsköparnas sida. Detta för att få ett objektivare resultat samt en inblick från deras synsätt. Man kan även skaffa större empiriunderlag för att få en större helhetsöversikt inom området.

## Källförteckning

### Referenslitteratur

Aldskogius, H. (1993) *Leksand, Leksand, Leksand! En studie av ishockeyns betydelse för en bygd.*, Smedjebacken. Smegraf tryckeri

Andersson, L. & Andersson, U (2003) *Aktie affärer 2:a uppl.*, Uddevalla. Media Print.

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken*. Lund, Studentlitteratur AB

Djurgårdens IF årsredovisning räkenskapsåret 2009-05-01 – 2010-04-30

Eklund, K. (2010) *Vår ekonomi 12:e upplagan*. Rotolito Lombarda. Nordstedts

Halvorwsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur

Horne, J., Tomlinson, A. & Whannel, G. (1999) *Understanding Sport*. London & New York. Spon Press

Leksands IF Årsredovisning och koncernredovisning räkenskapsår 2007-05-01 – 2008-04-30

Leksands IF Årsredovisning och koncernredovisning räkenskapsår 2009-05-01 – 2010-04-30

Skinner, B. F. (1972). *Beyond freedom and dignity*. New York: Vintage Books.

### Artiklar;

Alexander, N. (2009). Defining brand values through sponsorship. *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 37, No. 4, pp. 346-357

Cliffe, S.J. & Motion, J. (2004) Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1068-1077

Cornwell, B.T., Weeks, C. S. & Roy, D.P. (2005). Sponsorship-Linked Marketing – Opening the Black Box. *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 2, pp. 21-43

Dolphin, R.R. (2003). Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 173-186

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

Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (2<sup>nd</sup> ed.) Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J. “Brands and Brands Management” (pp. 2-14, 27-29)

Mack, R.W. (1999) “*Event sponsorship: an exploratory study of small business objectives , practices and perceptions*”, *Journal of Small Business Management*, July, Vol. 37 No. 3, pp 25-30

Meenaghan, T. (1991). *Sponsorship – Legitimising the Medium. European Journal of Marketing, Vol. 25, No. 11, pp. 5-10*

Tripodi, J.A. (2001), “*Sponsorship – a confirmed weapon in promotional armoury*”, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, March/April.

Olkkonen, R., Tikkanen, H. & Alajoutsjärvi, K. (2000). *Sponsorship as relationship and networks: implications for research. Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp 12-19

Skinner, B.E. & Rukavina, V. (2003). *Event Sponsorship*. Wiley, New Jersey” *The History of Sponsorship*” (pp. xix-xxii)

**Internet;**

<http://www.difhockey.se/historia.php> 2011-04-12, kl. 10.40

<http://www.leksandsif.se/p/info/fakta-om-leksands-if/47> 2011-04-12, kl. 11.30

<http://www.idrottensaffarer.se/affarer/2010/01/finansiarerna-byter-skuld-mot-aktier>  
2011-05-03, kl. 17.25

<http://www.sponsorworld.com/web/ovrigt/Default.asp?pId=815&modVID=102&modID=528> 2011-05-03, kl. 16.45

<http://www.tangosponsring.se/wp-content/uploads/2010/05/D%C3%A5liga-tider.pdf>  
2011-05-09, kl. 17:48

[http://www.scb.se/Pages/TableAndChart\\_159277.aspx](http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_159277.aspx) 2011-05.20, kl. 16.20

## Bilaga 1 – Intervjufrågor

- Vad har ni för mål med er sponsring?
- Hur ser era sponsringsintäkter ut idag i relation till eran omsättning?

Har den ökat eller sjunkit procentuellt?

- Har dessa gradvis ökat/minskat under det senaste decenniet?
- Har ni idag fler sponsorer än för 10 år sedan?
- Har ni försökt skapa en större exklusivitet för era rättighetsköpare (sponsorer) dvs. mindre antal sponsorer och större avtal?

Eller vise versa?

- Känner NI att konjunktorens upp och nedgång påverkat sponsringsintäkterna?

Har ni ändrat erat sätt att arbeta gentemot rättighetsköpare under det senaste decenniet?

- Har kraven från sponsorerna ökat med tiden? Return on investment (vad får de tillbaka på sin investering?)
- Märker ni en ökad försiktighet från sponsorernas sida?
- Har konjunktorens påverkan och sponsringsintäkterna stått i paritet med övriga affärsområden?
- Fanns det sponsorer som drog sig ur under den ekonomiska krisen 2008?

Om så var fallet av vilka anledningar?

Har dessa nu kommit tillbaka?

Tillkom det nya sponsorer under samma tid?

Var Good-Will aspekten en större anledning för dessa företag att sponsra er?

Tror du att det kan finnas ett större Good-Will tänk i en landsort kontra storstad? (Lokal förankring och tradition)

- Skiljer sig sponsringsavtalen nu från vad de gjorde under den ekonomiska krisen 2008?

Har det blivit kortare/längre löptid på avtalen?

- Försöker ni medvetet att förebygga de eventuellt minskade sponsringsintäkterna vid sämre tider?
- Uppfattar ni att erat geografiska läge ligger till för eller nackdel gällande ert sponsringsarbete?
- Har läget en positiv/negativ inverkan vid rekrytering av nya sponsorer?
- Är det svårt att hitta betydande samarbetspartners (större sponsorer) på grund av er geografiska position?
- Är ni medvetna om erat sponsringsarbete skiljer sig gentemot konkurrenter på annan ort med andra förutsättningar?

## Bilaga 2 Intervju - Jan Ednertz, VD Djurgården Hockey 2011-03-24

I=Intervjuare  
R=Respondent

### **Föreningen**

I: Vad har ni för mål med er sponsring?

R: Vi har egentligen ingenting som kallas för sponsring utan vi har företagsintäkter och totala intäkter från företag inklusive biljetter som företag köper upp till drygt 30 miljoner som är bruttoomsättningen, nettot lite drygt 20-22 miljoner. Målet för oss är att maximera intäkter och samtidigt är det ett mål att vi ska ha nöjda kunder så att de tycker de får valuta för pengarna. Vi gjorde en analys efter att jag tillträtt som VD, jag har vart här i två år nu, vad är Djurgården Hockey för företagskunder? Antingen så är vi ett eventbolag där man antingen köper events (komma hit och spela hockey) eller går på match och representerar eller så är vi ett mediebolag där man köper exponering. Utifrån dom produkterna som vi har som antingen är klassade som relationsskapande eller exponering så gäller det för oss att leverera för att dom ska bli så nöjda som möjligt för då får vi lättare att behålla dom. Så nöjda kunder och maximera intäkterna är dom två.

I: Ni särskiljer inte något på sponsringsintäkterna och lägger ut dom, har någon som tar hand om dom?

R: Nej vi har en säljavdelning internt sen så särskiljer vi inte om dom köper exponering på dräkten eller om de skulle vara tio mat och biljett så är vi samma säljare utan det är bara en fråga om vad kunden vill ha. Som vilket säljbolag som helst, om man har kontoansvar så har man ett kundansvar för den kunden och för den. Sen är varje säljare också ansvarig för sin produkt så han har en egen budget, vi har en budget att hålla dräkten ska dra in så mycket, sargen så mycket, matchprogram si, evenemang och kundhockey osv.

I: Hur ser era sponsringsintäkter ut idag i relation till eran omsättning?

R: Det är ungefär en tredjedel, biljetter en tredjedel, företagsintäkter en tredjedel och centrala avtal, TV-intäkter och annat vi hockeyligan är en tredjedel roughly.

I: Känner ni att den ökat eller sjunkit under det senaste decenniet?

R: För vår del så har den ökat. Men det har nog mer att göra med att vi jobbar mer säljmässigt. Just som jag sa, det går inte att pruta utan vi har en budget för varje produktområde så finns det en produktchef som ska dra in den pengarna. Är det så att du som säljare går under prislappen inklusive prutmån så måste du prata med den produktansvarige om du ska göra det för att få ihop det. Tidigare var det så att vi kanske va så här stela på fem av femton produktområden och då va de lätt att slänga med lite extra grejor som man tyckte att det kostar oss ingenting. Men nu är det inte så och det här

i kombination med att vi har fått ökad publik och ökad sportslig framgång så har vi lyckats kapitaliserat på det.

I: Har ni idag fler sponsorer än för 10 år sedan?

R: Ja det har vi. Tendensen är om man lyssnar med Viktorsson som jobbat i 11 år på Djurgården så är skillnaden nu att det behövs fler kunder för att nå samma omsättning. Så vi har idag fler små/medelstora kunder som i spannet betalar 100-300 tusen sek. Där är det betydligt fler idag än för 10 år sedan. Det var större aktörer förr, färre som betalade större pengar. Det är på gott och ont, det är jättebra ur ett säljperspektiv då det är en mindre risk med flera kunder. Nackdelen är att man vill inte heller ha, ta en bandytröja som exempel, som inte är särskilt snygg.

I: Nej den är ju fullklottrad

R: Ja precis och det är baksidan med det hela. Det är svårare att få enhetliga dräkter som ser snygga ut idag än vad det var för 10-15 år sedan för oss som har det här problemet. Det är fortfarande en del klubbar utanför Ö8 området som har en stor och stark spelare på orten. Ta SSAB och Luleå det är nästan ett Good-Citizen tänk. Utan SSAB skulle Luleå nästan inte existera och då är det helt naturligt att SSAB går in i Luleå och dom går in med mer pengar på dräkt än vad någon annan sponsor gör i elitserien skulle jag tro. Då kan dom hålla ihop sin tröja. Färjestad var likadant när dom hade lila tröjor från Löfbergs Lila. Djurgården är inte "bygdens lag" i vår kommun och området runt Stockholm. Det är en del av stockholmarnas lag som är Djurgårdare men det är lika mycket hatobjekt för dom som är AIK: are, sen har vi dessutom vad jag skulle tro 30 procent inflyttade som håller på en massa annat men som eventuellt kan bli Djurgårdare för att dom tycker att vi har bra spelare eller god stämning men det måste vi jobba på. Vi har inte bygden bakom oss på det sättet men vi har andra fördelar.

I: Ja precis det finns ju en baksida samt en fördel med det hela.

### **Utveckling**

Har ni ändrat ert sätt att arbeta gentemot rättighetsköpare under det senaste decenniet?

R: Ja man ändrar ju hela tiden men just de senaste två åren har vi ändrat oss ganska kraftigt och det har att göra med att jag inte sökte tjänsten som VD utan jag blev tillfrågad och då hade jag jobbat ett år innan och när jag fick ta över satte vi oss ner och analyserade och funderade på, Vad gör vi? Vad gör vi inte? Vad borde vi göra?

Första året var det lite try and error vi provade olika saker men den här säsongen gjorde vi en plan att så här ska vi göra, så här ser taktiken ut och vi har följt den till punkt och pricka. Tack vare det har vi ökat med runt 50 procent. Vi har mer produkter att sälja idag, nya produkter och vi är bättre att ta betalt för dom gamla. Sen har vi även hittat andra sätt att kommunicera med våra partners och hela tiden se till att dom är varma. Vi har vänt upp och ner på nästan allting.

I: Har ni försökt nå ut till rättighetsköparna (kunderna) på ett annat sätt?

R: Ja det har vi gjort. Det var en ganska gnällig attityd när jag började här, man tittade avundsjukt på andra som dom på landsorten till exempel där har man hela näringslivet bakom sig och kommun, *titta vad mycket dom får och vi får ingenting. Vi har ingen arena osv.* Säljare är bäst i världen på att hitta ursäcker, jag köper det sa jag men samtidigt tittar vi här utanför så har vi förmodligen 85 procent av alla bolag som finns i den här stan inte är bearbetade. Kan vi bara börja bearbeta, nå dom och tala om att vi har saker som är jäkligt bra framförallt på representationssidan där vi har 400 sittplatser inne i arenan där man kan äta och dricka och kolla hockey som folk inte känner till.

I: Bra kontaktytor alltså?

R: Ja och även bra intäkt också, för vi tar rätt bra betalt för den ytan. Om vi börjar med att bara bearbeta den så har vi en jätteuppsida. Säg det bolag i Jönköping som inte vet vad HV 71 levererar eller i Örnköldsvik som inte vet vad Modo levererar så kan du bara beta av så vi har en jättemöjlighet. Så det var ett försök till att se möjligheter istället för att se hinder vilket jag tror har bidragit också. Sen kom SM-finalen bara som bonus och var en jätteskön hävstång. Vi hade säkert fått in 60-70 procent av den ökningen ändå.

I: Har ni försökt skapa en större exklusivitet för era rättighetsköpare? Mindre avtal större sponsorer eller vise versa?

R: JA och nej. Vi har försökt att titta på alla kunder oavsett storlek vill att vi ska hitta någonting som ska passa dom och utifrån det så paketerar vi. Vi har gått ifrån det här med Guld, Silver och Brons för att det finns ingen annanstans i näringslivet där du klassar dina kunder. Då kan man få uppfattningen av att man bara är "Bronskund" och lite mindre viktig än han som är "Guldkund". Är du kund och kanske lägger 80 procent av din marknadsbudget hos Djurgården och sen bara blir klassad som en C-kund är inte bra. Det är bättre att säga att alla är kunder och sen får dom komma tillbaka till oss och berätta om dom tycker att dom blir bra eller dåligt behandlade. Alla är viktiga och det ska våra säljare veta om och det ska dom känna. Sen är det självklart som vilket företag som helst att man "gullar" lite mer med dom stora, men om dom små inte vet om att vi gör det och ändå är nöjda så är det bättre än att vi talar om för dom att ni är "Bronskunder". Det är väl kanske ett nytt tänk.

I: Ja det känns lite som att det är det för på väldigt många sponsringsavdelningar runt om i föreningar där det är väldigt statiskt, alltså du har guld, silver, brons sen har du att du kan skraddars osv. men du kan inte ha det exklusivaste osv.

R: Nej vi försöker ju vara. Sen gör vi saker i det fördolda mot dom stora så att dom känner att vi är VIP. Det är egentligen de det går ut på men det får inte gå ut på att dom som inte är VIP känner sig sämre. Snarare tvärt om att dom ska känna sig VIP också.

I: Känner ni att kraven från sponsorerna har ökat? Mer return on investment

R: Japp. Det är bra! Det ställer mer krav på oss precis som jag sa så kallar vi inte dom för sponsorer utan för kunder. Är dom kunder så måste du alltid fundera på, får jag tillbaka på det jag satsar. Det är väldigt få utav de våra som betalar enbart med hjärtat för att dom tycker det är kul att stödja Djurgården. Däremot så kan dom acceptera en högre peng för att dom vet att pengarna går till oss. Men att bara stödja med hjärtat har försvunnit. Det är möjligt att du har lokal förankring där dom har ett Good-Will tänk gentemot bygden, det är vårt största bolag som genererar minst ett par hundra miljoner och det är viktigt för bygden att vi har kvar hockeylaget. Som Leksand till exempel, det är en katastrof för dom att inte spela i elitserien. Nu har allsvenskan höjt upp sig men hade detta varit för tio år sedan hade det varit kanske inte en död för bygden men en oerhörd skillnad.

### **Konjunkturen**

I: Känner NI att konjunkturens upp och nedgång påverkat sponsringsintäkterna?

R: Nej egentligen inte. Jag tror att det var mer vårt eget fel att vi inte sålde tillräckligt mycket än konjunkturen. Om du menar den allmänna konjunkturen där ute. Om du syftar på den sportsliga konjunkturen så hade Djurgården sina hundår mellan 2005-2008 där man drog i handbromsen och medvetet gjorde en budgetsatsning för att komma tillbaka på fötter och gjorde långsiktiga satsningar på juniorer osv. Den konjunkturen påverkade framförallt självbilden internt där man är van vid att vara topp sen helt plötsligt så är man inte det. Då tappar du också självförtroendet när det gäller å sälja.

I: Du kanske inte tror på din egen produkt lika mycket?

R: Exakt. Den yttre konjunkturen har visst sjutton påverkat men inte till den graden. Hade vi haft organisation och plats att sälja så hade vi kunna ha haft kvar samma intäkt. Men vi fick inte lika mycket gratis som under en bra konjunktur. Men det sportsliga och interna har påverkat mycket mer.

I: Märker ni en ökad försiktighet från sponsorernas sida?

R: Ja vi märkte det när konjunkturen var nere. Men just nu är det inte så, nu är dom rätt på faktiskt. Men som sagt som du säger dom är mer noggranna med vad dom gör. Det är mer fokus på att köpa event och relationsskapande än att köpa exponering. Så väran kundhockey som vi har (spela hockey själv) tror jag uppgår till 150 event om året och vi omsätter 2,5 miljoner på evenemangsverksamhet. Det är jäkligt mycket och ett jättebra sätt att behålla kunderna. Dom kommer tillbaka år efter år och deras kunder efterfrågar detta i tur sig.

R: det blir så att dom ska skapa sin egen grej där

R: Har konjunkturens påverkan och sponsringsintäkterna stått i paritet med övriga affärsområden? När konjunkturen gick upp och ner.. Har sponsringsintäkterna följt övriga de affärsområdena?

I: Om vi tittar på de stora inkomstkällorna, biljetter och marknadsavtal och de centrala avtalen. Nej det är samma sak där. Vi är självkritiska och kassa på att locka publik när konjunkturen var god sen var vi väldigt bra på att locka publik när konjunkturen var dålig så det är mer dåligt av Djurgården än påverkat av konjunkturen. Vi hade sämst stämning i hela elitserien mellan 2003-2008 så skrattade man åt oss om man såg mot Timrå så fanns det fler Timrå fans än Djurgårdare och likaså mot Leksand så var man jättenöjda med över 8000 åskådare varav 6000 dalmasar. Jättekasst! Nu är det tvärtom och då undrar man över vad vi gjort. Titta sig i spegeln har påverkat mycket mer än konjunkturen.

I: Fanns det sponsorer som drog sig ur under den ekonomiska krisen 2008?

R: Ja.

I: Om så var fallet av vilka anledningar?

R: Man var mer noggrann med hur man spenderade. Vi hade Bauhaus som kund som gick och tittade ur ett centralt perspektiv hur pengar spenderades och ändrade strategi. Dom ville inte ha några klubblag utan bara på nationell nivå så dom ser du idag bara på landslag och VM-turneringar. Vi hade ett par sådana som klev ur. Sen har vi sådana som inte gjort de heller.

I: Har dessa nu kommit tillbaka?

R: Det var bara två som försvann och dessa har inte kommit tillbaka på det sättet, inte på grund av detta.

I: Tillkom det nya sponsorer under samma tid?

R: Ja det gjorde också.

I: Skiljer sig sponsringsavtalen nu från vad de gjorde under den ekonomiska krisen 2008?

R: Tidigare tror jag att det var mer allmedia och mer fokus på exponering och bygga varumärke, det har varit ett större glapp mellan marknad och försäljning idag är det mer tajt att du ska kunna sälja och kunna räkna hem det åtminstone om du ska kunna kombinera det med ett event. Det är mer totalavtal idag där du har både, du sitter på dräkten, har kundevenemang, partnerkonferenser. Det är mer event och mer aktivering av sponsringen.

I: Har det blivit kortare/längre löptid på avtalen?

R: Inte sen 2008 men sen 1995 är det kortare. Man vågar inte. Det är väldigt många bolag som jobbar i kvartal och årsperspektiv och knappt vet vad de har för budget år 2. Dom skriver på ett år sen är det upp till oss att leverera för att behålla dom. Sen har vi ändrat lite strategi. Tidigare fanns det en prestige där man tyckte att det måste vara viss klass på varumärkena för att sitta på Djurgårdsdräkten för att inte nedvärdera vårt eget varumärke. Baserat på att varumärket är känt eller att det är ett stort bolag. Där har vi

ändrat lite taktik. Vi har en kund som heter B2B IT-Partner som sitter på dräkten som är ett ganska litet bolag i Sverige men ett ganska stort bolag i Stockholm. Dom omsätter 150 miljoner och är en

IT-återförsäljare.. Men dom har en tillväxt på 35 procent per år, nästa år är det tredje året dom sitter på dräkten, och det är den typen av bolag som vi idag gärna vill ha även fast det kanske är ett okänt varumärke. Men Djurgården Hockey står för ungefär 80 procent av deras marknadsbudget, så vi är en vital del av deras marknadsföring och aktivering under hela vinterhalvåret. Genom att vara det så är vi del av deras framgång, och så länge dom har framgång och vi är en stor del av deras marknads och aktiveringspeng så är vi hjältar. Dom kan verkligen dra nytta av det, men innan dom satt på oss så visste folk i IT branschen vilka de var. Idag har igenkänningsfaktorn ökat och de uppfattas som ett större bolag än vad de egentligen är.

I: Det blir en imagertransfer.

R: Det är ren image . Om vi hade haft Coca Cola och till motsvarande pengar så är det inte ens en promilles påverkansgrad medan vi i detta fall kan påvisa att vi har tillfört ex antal hundratusen personer som idag vet vad B2B IT-Partner är eller åtminstone känner igen loggan. Där har vi ändrat strategi. Genom att göra det så måste man vara mer noggrann med att satsa på rätt hästar. Det är mer risky business. Du måste se till så att du har sådana som är framgångsrika. Det är inte bra för oss om vi sätter på bolag som är lurendrejare som går skitbra sen har dom en massa skumt i påsen. Men att hitta dom där gubbarna är jätteviktigt för oss. Det är en grej som jag tror att vi är rätt långt fram i det tänktet.

I: Då måste ni granska företagen innan ni ingår avtal?

R: Ja de blir lite så. Likadant när vi tittar på prospekten och jagar kunder själva. Titta på gasellistan. Är det några av dessa som ligger på gasellistan som har bra tillväxt och inte är kända, vill dom bli kända. Då kan vi säga att dom inte kan få samma igenkänningsfaktor för dom pengarna någon annanstans än inom idrotten. Kör du en tavelkampanj på stan så bränner du dom pengarna på en vecka medan här ligger det i år framöver.

I: Det är intressant. Du når ju även en större målgrupp.

R: Jaja. Vi är för billiga inom idrotten egentligen men det får vi ju ta.

I: Företagen som anslöt under den ekonomiska krisen, känner ni att dessa har en större Good-Will aspekt än företag som gått in tidigare?

R: Nej vi har väldigt lite Good-Will tänk. Det är mycket affärsmässigt. Vi har en hel del kunder som inte är Djurgårdare och gör det av rent affärsmässiga skäl.

I: Förstår det. Om man tittar på mindre lag som du pratade om tidigare, Luleå osv., det kan tillkomma ett annat tänk där just när det blir bygden och tradition.

R: Småföretag kan vi ha som vill stötta klubben men så fort vi kommer över 50 000 så är det affärsmässiga skäl i 90 procent av fallen.

I: Försöker ni medvetet förebygga eventuellt minskade sponsringsintäkter vid sämre tider?

R: Ja det gör vi. Hela verksamheten är väldigt långsiktig på det planet. Genom att hela tiden ha en tät kontakt med kunderna för att stämma av om dom är nöjda eller inte nöjda, vi kör också enkäter och nu har vi dessutom affärsnätverket som också är en sådan verksamhet. Vi har 80 företag som köper en speciell sorts partnerskap som kallas affärsnätverk, det särskiljer vi och bara för att du är partner med Djurgården Hockey är du inte med i affärsnätverket. Alla som är kunder till DIF är mer eller mindre partnersen kan du köpa upp så att du blir officiell partner och få lite extra VIP. Du kan också köpa en delaktighet i affärsnätverket, men gör du det så är du intresserad av att göra affärer med övriga som är med. Tidigare hade vi en lite dålig utveckling på nätverket för det gjordes för lite buisness. Vi analyserade vad det berodde på och vissa hade satt likhetstecken mellan att vara partner med DIF så var de med i affärsnätverket. Så hade vi nätverksträffar där vi uppmanar folk till att göra business med varandra. Varav 50 procent av dom som var där var där av sociala skäl för att de var partner med Djurgården och ville lyssna på Hardy Nilsson medan andra delen, självklart ville lyssna på Hardy, men i första hand var där för att söka upp andra kunder och göra affärer. Den mixen blir lite som att bjuda in till singelfest där hälften av alla singlar består av gifta utan att tala om det. För halva skaran står det panik i pannan på medan dom andra inte är ett dugg intresserade av att träffa nya och det blir inget bra party! Syftet uppstår inte så vi var tvungna att säga: *ok ska du vara med i nätverket så ska du vara intresserad att göra affärer.* Det kostar mellan 5-15 tusen att vara med.

Det här är långsiktigt och vår uppgift är egentligen att bara tussa ihop dem så att tycke uppstår och dem börjar prata med varandra och gör affärer. Gör dom en affär så är den förmodligen på över 15 tusen. Kan dom identifiera en affär som det är lite storlek på eller ett par tre halvstora så kan vi säga att den hade du inte fått om du inte varit kund till Djurgården. Då är vi hemma!

Då kan de bli vilken konjunktur som helst. Har de fått ett par tre affärer så vet dom att dom har relationen kvar, de träffar kunden på DIF: s matcher och sen kommer de dit nya bolag som man kanske inte har bearbetat. Det är ett sätt att säkra att dom är med och det är ett jäkla bra sätt. Det finns en del marknadschefer och säljchefer som inget hellre vill än att vara partner till Djurgården men hela tiden måste sitta och försvara sig mot "icke-Djurgårdare" och ekonomer, heroismtänkandet. Men om dom har det kan det ge dem affärer för en miljon och då är det inget problem att lägga in 200 tusen. Då kan vi ge ROI genom att göra det. Det är egentligen ett långsiktigt svar på frågan men kan vi få det att funka så är vi rätt safe.

I: Exakt för det är en sak man inte kan tumma på och blunda för.

R: Nej men ja kan tänka mig att på en mindre ort som Leksand eller Karlstad så är den naturliga samlingspunkten hockeyarenan. Där har du det här automatiskt och dom behöver inte skapa ett nätverk. Om näringslivet är där så känner man varandra och då bli

business vilket gör att ingen ifrågasätter. Här måste vi skapa, bor du i Hägersten så känner du inte han som bor i Täby.

### **Geografiskt perspektiv**

I: Uppfattar ni att ert geografiska läge ligger till för eller nackdel gällande ert sponsringsarbete?

R: Det finns både för och nackdel. Det är större bolag på nära håll men det är tuffare för du får dom inte gratis. Men det är mer fördel än nackdel när det gäller företagskunder därför att vi har en jättefördel i att vi kan locka rätt mycket "icke-Djurgårdare" på matcherna för det bor så många inflyttade i Stockholm. Vi möter dom andra lagen 2-3 gånger per år, är du då från Jönköping så vill du se HV 71. Då kan du köpa representation på hyllan eller en kundhockeymatch fast du inte är Djurgårdare och din enda chans att se HV 71 är när dom möter DIF eller AIK. Största nackdelen är framförallt att vi har en kommun som är idrottsfientlig.

I: Är det svårt att hitta betydande samarbetspartners (större sponsorer) på grund av er geografiska position?

R: Det är nog svårare. Nu har vi två lag fast det spelar ingen roll för en AIK: are håller inte på Djurgården. Det är vårt största hinder när vi ringer upp och pratar med nya kunder så lika mycket som du har att vinna när du går in i ett samarbete kan du förlora. Jag kan ärligen säga att jag aldrig dricker Åbro för att det är så förknippat med AIK och jag är så mycket Djurgårdare. För det första vill jag inte stödja AIK och för det andra skulle jag känna att det betyder otur. Så är ganska många och för att komma runt det säger vi, gå in i båda. Eftersom du inte har nå Good-Will eller Good-Citizen och bara gör det på affärsmässiga grunder gå in i bägge två, det är inget problem. Vi har idag Energizer som sitter på AIK, Djurgården, Linköping och Frölunda. Då är det inget problem och ingen som förknippar Energizer med någon av dem klubbarna utan dom har köpt det bara för att dom vill bygga upp ett varumärke.

I: Det är en väldigt intressant aspekt, båda spelar i Elitserien och sen sponsringsavtalen som ligger. Precis som du säger så kan de skada lika mycket som det kan vinna på det.

R: Jag satt som marknadschef på Dustin i 7 år som Djurgårdare och det skulle inte finnas på kartan att jag skulle gå in i ett sponsringsavtal med dem där jag hade synts. Däremot köpte jag tjänster av Djurgården, vi hyrde hela annexet och hade mässa i samband med en Djurgårdsmatch men det innebär inte att Dustin är Djurgårdare. Vi gjorde bara ett kul event samtidigt som det var en hockeymatch. För att komma runt det där är det bra att ta bort namnet sponsor för att sponsor det innebär att man stöttar.

I: Exakt. I och med det tänktet som ligger så är det ett filantropiskt synsätt på sponsring och förknippat med donation i mångas ögon.

R: När vi ringer upp och pratat med nya kunder så blir svaret att vi inte sysslar med sponsring. Då kan vi vända på det och säga, du kanske var på en kickoff eller konferens eller tagit dina kunder ut på ett event? Ja det förstås. Vart var du då någonstans? På Sandhamn. Jaha så du sponsrar segling? Nej de gör vi ju inte vi köpte det. Ja men hotellet på Sandhamn det ägs till viss del utav KSSS som är en seglarklubb. Så frågan är egentligen, är det intressant vart överskottet går till? Om det går till segling, MTG en aktieägare eller en spelartrupp? Nej det är rätt ointressant. Så du skulle kunna vara intresserad av att komma hit och spela hockey med dina kunder och se en Djurgårdsmatch eller att vi gör en konferens i samband för att det ska locka. Det svåra är att få loss folk till ett event då dom är så tidspressade osv. om vi då kan använda hockeymatchen för att locka med, kommer du då att uppfattas som att du sponsrar Djurgården? Nej du köper ett event av oss. Ska vi träffas eller inte?

Läget här är krångligare tack vare att vi heter Djurgården. Det märkliga är Göteborg där man har Frölunda Indians och Frölunda har även ett fotbollslag men det spelar ingen roll om du håller på Blåvitt, ÖIS, GAIS, Häcken eller Frölunda, alla dom är Frölundaiteer i hockey och därutav deras stora publik. Medan här är det svårt att få en AIK: are att gå på Djurgårdens matcher även fast man bjuder dom av principskäl.

Det är en kombination av tradition och geografiskt läge. Jag skulle kunna säga att det är ungefär 300 tusen uttalade Djurgårdare i Stockholms län och ungefär lika många AIK: are och något färre Hammarby:are det innebär att det finns ungefär 600-700 tusen neutrala . Så om vi har 300 tusen Djurgårdare och 700 tusen så är det nog för att fylla en arena som tar åtta tusen.

I: Man får försöka avdramatisera det lite grann.

R: Precis. Sen är saken för vårans del att det var mycket enklare när AIK inte var uppe. Nu är det lite tuffare och vi har haft ganska många år där vi vart själva som har varit jättebra för nyrekrytering. Jag tror att i yngre skaror så är det betydligt fler Djurgårdare än AIK som håller på hockeylaget tack vare att dom inte var i högsta serien. Man kan forma dom det är en lön att man föds till det ena eller andra. Det går att påverka.

I: Har ni någon uppfattning om erat sponsringsarbete skiljer sig gentemot konkurrenter i den här orten eller annan?

R: Vi vet att det skiljer sig gentemot hur AIK jobbar och vi vet att det skiljer sig mot hur Djurgården Fotboll jobbar till viss del. Sen i grund och botten är det olika på Elitserieklubbnsnivå så har vi olika produkter och förutsättningar. Man har kommit i olika långt i försäljningsmognadsprocessen. Det är nöden som är uppfinningens moder, kommer det tillräckligt med pengar utan att du behöver leverera och nykundsbearbeta och tänka sälj så himla mycket. Då jobbar du annorlunda. Vi har gått igenom det och tack vare det så ligger vi ganska långt fram i säljtänket. Vi behandlar sponsorer som kunder, vi

försöker göra om ROI och vi har ganska strikt i hur vi budgeterar och prissätter. Där tror jag vi ligger ganska långt fram, vi jobbar annorlunda.

I: Som du sa det så är det lättare att behålla kunder istället för att tappa dom och måste skaffa nya.

R: Ja och det är lättare att nå budgeten för att du har full koll på vad du erbjuder och vad du säljer. Vi är ganska tydliga och det var den planen vi genomförde den här säsongen. Dom spelar ut oss mot varandra och e vet att det går att pruta osv. men så var vi ganska kalla och sa att fram till mitten på augusti är det inte rea. Du får chansa det kan hända att den finns kvar i augusti eller så gör den inte det. Vi öppnar outleten den 1/9 och rear det som finns kvar. Har vi gjort ett bra jobb finns inget kvar har vi inte det kan du köpa mycket. Det är ditt beslut. Det svåra var att behålla kunderna man hade och samtidigt jacka upp dom har fått mycket mer än vad dom har betalat för under många år. Men det gått ganska bra vi har hittat en massa nya produkter. Så frigjorde man även saker så man kunde sälja till andra.

## Bilaga 2 Intervju - Mats Aspemo, VD Leksands IF 2011-03-23

### Föreningen

I: Vad har ni för mål med er sponsring?

R: Målet med sponsringen är två syften, dels att finansiera vår egen verksamhet naturligtvis och två är att bjuda våra samarbetspartners på ett nätverk och en exponering så att de kan göra goda affärer.

I: Ja exakt. Hur ser sponsringsintäkterna ut idag i relation till eran omsättning gentemot tidigare?

R: De ligger i paritet till tidigare, men omsättningen har ju ökat och därmed också sponsringsintäkterna och publikintäkterna. Av de totala intäkterna ligger nog ungefär sponsringsintäkterna på ungefär 25 % på sponsring och reklam.

I: Det har inte ökat eller sjunkit utan den procentsatsen har legat där i relation till omsättningen?

R: Den kan ha ökat marginellt gentemot den totala omsättningen.

I: Hur ser det ut med antalet sponsorer till antalet nu gentemot tidigare?

R: Jag har egentligen ingen koll på det men känslan är att det är fler, Vi brukar säga att vi har ungefär 600 samarbetspartners då, men det kan ju vara allt ifrån att man köper VIP-biljetter också så att sponsorer kanske vi har en 300-400 stycken, nånting sånt. Min känsla är att de fler men det har jag egentligen ingen koll på hur det såg ut för tio år sedan. Det finns en bok, Leksand, Leksand, Leksand! som det kan stå mer i angående det.

I: Okej, den får vi låna.

### Utveckling

I: Om vi går vidare då, har ni ändrat erat arbetssätt gentemot rättighetsköparen det senaste decenniet?

R: Ja det måste vi ju ha gjort, det är fler på säljsidan så vi gör nog ännu fler personliga besök, det tror jag. Och sedan försöker vi väl också bjuda mer på att vi aktivt deltar i aktiviteter som våra köpare gör då. T.ex. om ett bilföretag går in med reklamskyltar här så försöker vi vara med vid bileyponeringar och så där med spelare och tränare, så det har nog ökat lite, omfattningen på den typen av aktiviteter.

I: Lite av en följdfråga på den då, har ni försökt skapa en större exklusivitet på rättighetsköparna dvs. mindre antal sponsorer och större avtal?

R: Kanske både och, vi har ju en pyramid av sponsorer de tio största sponsorerna kallas guldlags sponsorer, och där försöker vi jobba med att få dem mer exklusiva i deras exponering men de ska också få kunna vara med och vi ska vara ambassadörer för deras produkter. Tänk Dalarnas Försäkringsbolag, Villa Långbergs Hotell. Vi jobbar med alla de bitarna och att de ska få en god insyn i de vi håller på med. Så vi har möte med dem några ggr per år och berättar lite hur vi bygger laget och hur vi tänker, och hur jobbar vi med alla andra, saker runt i verksamheten.

I: Har kraven från sponsorerna ökat? ROI? (Return on investment)

R: Ja det är min uppfattning absolut, dom vill få en affärsnytta av de som de lägger in, dom vill tjäna en krona tillbaka.

I: Deras medvetenhet har ökat?

R: Absolut!

### **Konjunkturen**

V: Då kan vi gå in lite grann på konjunkturen. Känner ni att konjunkturens upp och nedgång har påverkat sponsringsintäkterna?

R: Jag har bara varit här sen september, men tittar man på utvecklingen så har den säkert påverkat, men i vårt fall så har den ökat ändå. Den kanske hade kunnat öka ännu mer om inte konjunkturen hade säckat ihop 2008-2009. Det är värt att säga, för oss har sponsringsintäkterna ökat.

I: Många sponsorer drog sig ur under den ekonomiska krisen 2008.

R: Just det.

I: Märker ni en ökad försiktighet från sponsorernas sida?

R: Nej det gör vi egentligen inte.

I: Hur sponsorerna på avtalstiden på kontrakten de tecknar med er?

R: Nej jag kan inte se någon skillnad om vi tittar bakåt i tiden, det är ungefär lika. Det som vi har upplevt en försiktighet är den hockeymässiga produkten, vi vart usla förra vintern sportsligt och det gör ju att vissa säger att vi väntar en stund för att se vad ni får för lag.

I: Det är eran produkt ni säljer primärt

R: Ja exakt, så vi måste vara bra på banan tills nästa säsong, men inte utifrån ekonomiska aspekter.

I: Känner ni att konjunkturens påverkan av sponsringsintäkterna legat i paritet med övriga affärsområden?

R: Vi har egentligen inte känt någon skillnad, publikintäkterna har varit detsamma annat än att de sportsliga resultaten har varit sämre i år och det har inneburit att vi har tappat lite publik.

I: Var det några sponsorer som drog sig ur 2008?\*

R: Det känner inte jag till då jag varit här sen september. Det får ni fråga Anders.\*

I: Skiljer sig sponsringsavtalen nu från vad de gjorde under den ekonomiska krisen?

R: Nej jag skulle säga att det är samma, vi jobbar mot längre löptid på avtalen och där har vi viss framgång, det kan hänga ihop med sporten framförallt, lyckas vi bra inom det sportsliga så får vi en större trovärdighet i det vi göra framförallt.

I: Finns det en stor goodwillaspekt från de som sponsrar er?

R: Det är en kombination, men inslagen att få tillbaka någonting har definitivt ökat, förr köpte man en skylt och sedan var det bra med det men nu vill man ha nåt tillbaka. Vi sitter och räknar på hur mycket tv-exponering och hur många träffar man får osv.

I: Det är ju väldigt svårt att man vad man får tillbaka utav sin sponsring,

R: Ja..

I: Det är inte lika enkelt som att mäta sin exponering med t.ex. reklam

R: Okej, jag ser reklam och sponsring som samma sak där. I: Nej sponsring kan man använda som ett verktyg inom många olika områden inte bara exponering. Du kan använda det i hospitality-synvinkel för att skapa mervärde för dina kunder etc. Det finns folk som bara sponsrar för att skapa en mötesplats för sina kunder. Nätverka osv.

R: Okej, jag tycker svaren är relevanta iallafall. Logerna är då en typisk sådan sponsringsaktivitet kan man säga. Där man till en del får en exponering med en skylt utanför sin box men sen har man också möjligt att träffa andra. Vi jobbar också med ett nätverk där vi gör olika aktiviteter tillsammans för att våra företag ska lära känna varandra.

I: Exakt, ett sätt att arbeta med intern marknadsföring. Träffa spelare osv.

R: Ja man kan väl säga att man kalkylerar mycket mera idag än tidigare om man får någon affärsnytta tillbaka. Personalvård osv. Där finns det också mycket hjärta iblandat.

I: Försöker ni medvetet att förebygga eventuellt minskade sponsringsintäkter vid sämre tider?

R: Ja vi försöker ju alltid titta på att hitta nya aktiviteter som gör det mer attraktivt, t.ex. att ha en loge där man bjuder in gamla spelare för att äta middag tillsammans med kunder där man får prata gamla minnen osv. Vi har massa gamla profiler som vi försöker dra nytta av. Vi försöker hela tiden utveckla produkten. Men det gör vi inte medvetet beroende på konjunkturens läge. Attraktiviteten försöker vi oberoende öka ändå.

### **Geografiskt perspektiv**

I: Känner ni att erat geografiska läge ligger till er för eller nackdel i erat sponsringsarbete?

R: Fördel skulle jag säga. Om vi tittar på Dalarna som distrikt då där tyngdpunkten ligger så ligger vi ju bra till mitt i dalarna nära till Borlänge, Falun-regionen, inte så långt ifrån Säter, Hedemora, Avesta, Fagersta, dom trakterna så vi är starka i södra Dalarna där större delen av befolkningen egentligen bor då. Så jämför man med Mora så ligger de ju lite olyckligt till med en väldigt liten befolkning inom sin yta, men de gör de ju bra med det förutsättningarna. Så där har vi ju en fördel kan man ju tycka. Men jämfört med en Stockholms-klubb så är det väl en nackdel ur geografisk synpunkt men vi sticker ju ut så mycket mer där vi finns så det kan vara lite både och.

I: Känner ni att läget har en positiv eller negativ effekt vid rekrytering av nya sponsorer?

R: Skulle säga att det är positivt. Vi har ju en fin arena att mingla i, Dalarnas bästa mötesplats, det tycker vi är positivt helt klart.

I: Tror du att det kan finnas ett större goodwill-tänk i en landsort kontra storstad?

R: Ja det tror jag, det tror jag helt klart att det gör. Mer hjärta i de företag som finns runt omkring, de vill naturligtvis ha affärsnytta men visst är det mycket hjärta i de som de gör.

I: Har ni svårt att hitta större betydande samarbetspartners på grund av den geografiska positionen?

R: Nej inte beroende på den geografiska positionen, utan mer på grund av serietillhörighet. Det är det som är problemet, just att vi spelar i Allsvenskan och inte Elitserien. Då hade det varit ännu enklare. Men jag tycker inte att geografin har någon betydelse. Har vi en attraktiv produkt så drar vi hit folk.

I: Finns det fortfarande samarbetspartners som ni känner att ni skulle kunna locka till er om ni spelade Elitserien?

R: Ja större nationella företag, det är mycket lokalt som vi har dock några nationella men via Elitserien kommer vi hitta många fler tror jag.

I: Är ni medvetna om erat sponsringsarbete skiljer sig gentemot konkurrenter på annan ort?

R: Jag vet inte direkt, huvudsakligen jobbar man väl ungefär lika men jag tror att om vi tittar på Dalarna ligger ganska långt fram med nätverkande där vi försöker få nytta för våra kunder att delta i Leksands IF nätverk. Där TROR jag att vi ligger före. Men jag vet inte.

## Bilaga 4 Intervju -Anders Östling, Ekonomichef Leksands IF 2011-03-23

### Konjunktoren

R: Jag har varit här sedan 1999 och jag kan säga så här då, vi hade någon filosofi när det var som värst här för några år sedan att vi ska inte vara med i den där konjunkturedgången. Så var det när vi var ute och sålde vet jag. Så vi har väl känt så här att vi har haft ett ganska jämt flöde om vi pratar 99-00 fram till 2005 och då byggde vi ju ny arena då så det flödet var ganska jämt hela vägen, då spelade det ingen roll var konjunktoren var. Sedan byggde vi arenan (2005) och då ökade sponsringsintäkterna och det blev intressant att vara med här. Sedan 2007 tappade vi väl lite grann i sponsringsintäkter, och sedan började den allmänna konjunktoren gå nedåt och det var då vi tänkte, nej där ska inte vi vara med. Så vi var ganska offensiva i hur vi sålde in vår verksamhet, vi satte också kunden i fokus eller sponsorn i fokus. Vad kan vi göra för ert företag.

I: Ni hjälpte dem?

R: Ja levererade den om de ville ha den och det är ju en annan sak, men vår inriktning var de i alla fall. Vi fick en ny säljchef som jobbade på kanal 5, sålde på tv så han hade varit med förr märkte vi, fullblodsproffs i försäljning. Så vi lyckades får jag säga hålla 2008-2009 och till och med öka våra sponsringsintäkter under de åren. Visst vi tappar sponsorer varje år men vi får alltid nya också. Vi har ju så många runt 600 företag och vissa är ju ganska små så det är klart att orkar inte alltid hänga med varje år.

I: Men det berodde mycket på den nya arenan då?

R: Den här ökningen på sponsringsintäkterna?

I: Ja

R: Absolut! Det var jätteintressant att vara med här och kan man kunde få en helt annan exponering. Så att vi känner väl att egentligen att det är det sista året vi har tappat, den här säsongen som gått (2010-2011). Sen om den beror på en allmän konjunkturedgång eller uppgång är jag tveksam till. Jag tror mer att det handlar om att det är femte eller sjätte året i Allsvenskan, och en sportslig produkt som inte riktigt var helt hundra för sponsorerna eller publiken.

I: Har ni märkt en ökad försiktighet från sponsorernas sida?

R: Om vi säger så här, inte fram till det sista året (säsongen 10-11) då vi tappade lite grann. Det vi märker nu inför året som kommer är att avsluten tar längre tid men det känner vi mer är att de (sponsorerna) vill veta vart är Leksands IF på väg. Leksands IF är ett jättestarkt varumärke och det har varit ganska lätt att sälja. Men det är klart när vi gör ett sådant här sportsligt år är det klart att de kan dra åt sig öronen och tänka får jag så mycket exponeringstid framöver, minskar publik osv. Så de kan ju räkna på det också. Så just nu säger de från marknadssidan att det tar lite längre tid att få ett avslut men de är fortfarande med. Så en ökad försiktighet, ja det kan väl säga, en större medvetenhet och sen vill de veta vad klubben har för inriktning. Det här året har man ju mest pratat

ekonomi och det är så jobbigt eller massmedia framförallt tryckt på det hårt och. Sedan har vi inte riktigt lyckats sportsligt och det vi ju styrelsen också, vi måste lyfta det och få in profiler i laget. När vi kan leverera det till våra sponsorer då är de med.

I: Fanns det sponsorer som drog sig ur under den ekonomiska krisen 2008?

R: Ja absolut det fanns det, det var inte många men de fanns där. Självklart var de ju för att de hade det tungt och vi kan inte tvinga in dem. Det här gör ju dom av välvilja och hjärta och självklart också exponering. Men det första företagen tittar på är ju att vara sponsor, det rimmar ju illa att skicka in 300,000 där och sedan ta bort en ur personalen nånstans. Så anledningen var ju framförallt deras egen ekonomiska situation.

I: Har dessa kommit tillbaka?

R: Jag har inga direkta svar men jag tror att någon har kommit tillbaka.

I: Tillkom det nya sponsorer under samma tid?

R: Det har vi varje år oavsett konjunktur egentligen. Så att vi byter ca 5 % av våra sponsorer varje år. Men sen kan det gå några år och då är de tillbaka igen utan vi glömmar inte bort några utan vi har dem i våra register och vi kontakter dom om de vill vara med i år. Så att det är väl lite svar på den frågan.

I: Skiljer sig sponsringsavtalen nu ifrån vad de gjorde under den ekonomiska krisen 2008?

R: Om vi kollar på kortare eller längre löptid, om vi tittar på hockeyföreningen då är det oftast ett års kontrakt. Vår ambition och vår önskan är ju att skriva tre års kontrakt för att säkra upp pengar men det är jättesvårt att skriva längre än ett år nuförtiden. Våra loger som är lite speciella där kan man oftast få tre års avtal. Men i övrigt är det nästan bara ett år. I tio år har jag varit här och varje år tänker vi att vi skulle vilja sätta fast dem i tre års avtal så att man säkrar upp. Så kanske du har lite olika intervaller, dom här går ut 2010 och de här går ut 2011 så att de går på varandra. Så vi jobbar med att vi får bearbeta alla varje år. Och det är klart att det tar sin lilla tid. Så vi har haft kort tid jämt på avtalen och det är svårt att få längre löptid. Sen om de skiljer sig, ja det vi har gjort och det vi började med 2007-2008 det var kanske därför vi också lyckades hålla det här var att skapa nätverket Leksands IF. Om man går in med en viss peng, behöver inte vara en jättepeng, då kommer man åt ett nätverk. Där ingår alla företag som man träffar fyra gånger om året. Den var inte så stor den pengarna så det tror jag gjorde att då lockade vi med oss ganska många nya sponsorer. De som var nya och tvekade kände, jamen bra då kommer jag åt alla de här också. En del av att hänga kvar och att vara med var att få tillgång till det här nätverket. Och det var den nya försäljningschefen från kanal fem som jag nämnde tidigare som hade de här idéerna. Han byggde upp något väldigt starkt så det försöker vi värda.

I: Känner ni att goodwillaspekten är stor av de sponsorer som kommer till er efter den ekonomiska krisen 2008?

R: Jättesvårt för mig att svara då jag inte satt med i de processerna så det kan jag tyvärr inte svara på.

I: Försöker ni medvetet att förebygga minskade sponsringsintäkter vid sämre tider?

R: Det är klart att vi måste vara på hugget. Alltså vi är jätteberoende av de här sponsringsintäkterna och det är ju en stor peng. Om vi säger att vi får in 14-15 miljoner bara på hockeyföreningen. Och sedan har vi en pott på publikintäkter alltså lösbiljettsköp som är också en jättestor pott. Det är klart att vi märker att det är sämre tider så måste ju vi vara väldigt påhittiga och vara nära kunden och ha en dialog med dem. Sen lyckas vi inte alltid så det är som många, men ambitionen är att vara nära kunden framförallt. Hålla en tät dialog. Så att förtroendet är kvar även fast konjunkturen vänder nedåt. Så självklart så är vi medvetna om vad som händer ute i världen. I grund och botten det vi säljer är det vi levererar ute på isen, för det skapar folk, det skapar massmedial uppmärksamhet, det skapar intresse. Och det är det jätteviktigt att vi gör rätt.