

Sponsoring

- En analyse af virksomheders anvendelse af sponsorater som kommunikationsværktøj



Would you be missed if you left?

- Strategic sponsorship

Marts 2014

Studerende:

Nikolaj Zeuthen

Vejleder:

Ole E. Andersen

Ekstern lektor

Antal sider: 75,82 Antal anslag: 172.501

Kandidatafhandling i Cand. merc.EMF

Copenhagen Business School 2014

Executive summary

Through the years sport sponsorship has gone from being an addition to regular promotion tools to be perceived as a promotion tool you can build your company's marketing activities around. Marketers are becoming more and more familiar with sponsorship concepts and therefore they are using it on a more regularly basis. With this in mind, I decided to explore the opportunities a sponsorship gives companies and how these companies are taking advantage of this.

Research shows that sponsorship spending's has increased with over 20% trough the last couple of years, and combined with the fact that the directors of the companies are demanding results from the spending, the whole industry has become more professional. Even though it all has become more professional, my research still shows, that companies are using their sponsorship completely different from one another. Some companies are using it as a foundation for all their marketing activities, and some are using it primarily as a strategic advantage from their competitors.

Through theory of the subject, image transfer should be one of the primary reasons companies are using sponsorships, but practical terms is a different story. Companies' still seeks to take advantage from an eventual image transfer, but this thesis shows that this transfer is not the main reason for companies in sponsorships. Increasing brandawareness together with hospitality & networking and for strategic advantages, those are the main reasons companies in this thesis are using sponsorships.

Although sponsorship has grown over the last couple of years and there are many positives from this, companies in sponsorship are still experiencing lots of challenges. Measuring the effects of a sponsorship can be difficult and troublesome, and all the interviewed experts confirmed having problems with this. It is possible to measure on isolated objects, but as a whole it is difficult. Furthermore, depending on the situation and circumstances, sponsorship sometimes isn't enough for a company to clearly get their message out to the entire target group.

Sponsorship is understandably getting more and more popular for companies to use, but it requires a clear list of goals and the right execution for optimal use. Before sponsorship can get completely effective, the effectiveness of the measurement has to get better.

Indholdsfortegnelse

1	Figurer og tabeller	2
2	Indledning	3
2.1	Motivation	3
2.2	Problemidentifikation/Problemstilling	4
2.2.1	Arbejdsspørgsmål	5
2.3	Teori	6
2.4	Empiri	7
2.5	Formål	7
2.6	Afgrænsning	7
2.7	Kildekritik	8
2.8	Ordforklaring	9
2.9	Videnskabsteori	10
3	Redegørelse for sponsorater samt kommunikations- og forbrugeradfærdsteori	11
3.1	Promotion mix	11
3.2	Kommunikations- og forbrugeradfærdsteori	13
3.2.1	SOR	13
3.2.2	AIDA	14
3.2.3	ELM/ELAM modellen	14
3.2.4	FCB modellen	16
3.3	Sponsorteori	18
3.3.1	Kommerciel strategi	19
3.3.2	CSR	40
3.4	Sponsoring	42
3.4.1	Historie	43
3.4.2	Sponsormarkedet	44
3.4.3	Hvorfor indgår virksomhederne i et sponsorsamarbejde?	45
3.5	IMC	49
4	Analyse af danske sponsorater i praksis	51
4.1	Introduktion	51
4.1.1	Transskribering	52
4.2	Gennemgang af Totalcredit og deres sponsorat af håndboldlandsholdet	52
4.3	Gennemgang af Danske Bank og deres sponsorat af fodboldlandsholdet	53
4.4	Gennemgang af Danske Spil (Oddset) og deres sponsorater generelt	54
5	Samlet analyse af de tre danske sponsorater	55
5.1	Hvorfor indtræder virksomheder i sponsorater(Målsætninger og strategi)?	56
5.2	Fordele/Ulemper	59
5.3	Samarbejde	62
5.4	Aktivering/Rettigheder	64
5.5	Effekten af et sponsorat	67
5.6	Øvrig markedsføring	68
5.7	Sponsoring som kommunikationskanal	69
6	Konklusion	72
7	Perspektivering	75
	Bibliografi	77
	Bilag	81

1 Figurer og tabeller

Figur 1 - Media/marketing spend 2012	4
Figur 2 - Fra promotion til IMC	12
Figur 3 – Promotion mix	12
Figur 4 - ELAM modellen	15
Figur 5 - FCB-modellen	16
Figur 6 - FCB modellen	17
Figur 7 - Hvorfor benytter danske virksomheder sponsorater?	19
Figur 8 - Imageoverførsel	20
Figur 10 - Heiders balance trekant (pox)	23
Figur 11 – Synlighedskendskab	27
Figur 12 – Synergihjulet	30
Figur 13 – Netværksmodellen	34
Figur 14 – Interaktionsmodellen	39
Figur 15 - TIPI-Modellen	48
Figur 16 - Forbrugernes holdning til markedsføring 2012	49
Figur 17 - IMC Mix Model	50
Tabel 1 – Loyalitetstabel	24
Tabel 2 – Herzbergs to-faktor teori	29
Tabel 3 - Dyadiske paradigme	33

2 Indledning

2.1 Motivation

Med flere og flere produkter der bliver mere og mere ens, er det blevet svært for forbrugerne at adskille disse fra hinanden. Hvad enten det drejer sig om biler, bankforretninger, alkohol eller underholdning, så har forbrugerne svært ved at se forskellen på de enkelte produkter virksomhederne tilbyder. Det betyder at virksomhederne må være kreative i deres markedsføring for at differentiere sig fra konkurrenterne, og dermed nå ud til forbrugerne med deres budskab. Det er ikke nok bare at have en reklame i tv, en annonce i avisen og oprette en fanside på Facebook. Der skal være en dybere mening med det virksomhederne foretager sig rent markedsføringsmæssigt, og samtidig forventer forbrugerne differentiering og underholdning, de forventer at blive involveret i udviklingen af produkter og services (Abrahamsen, 2011).

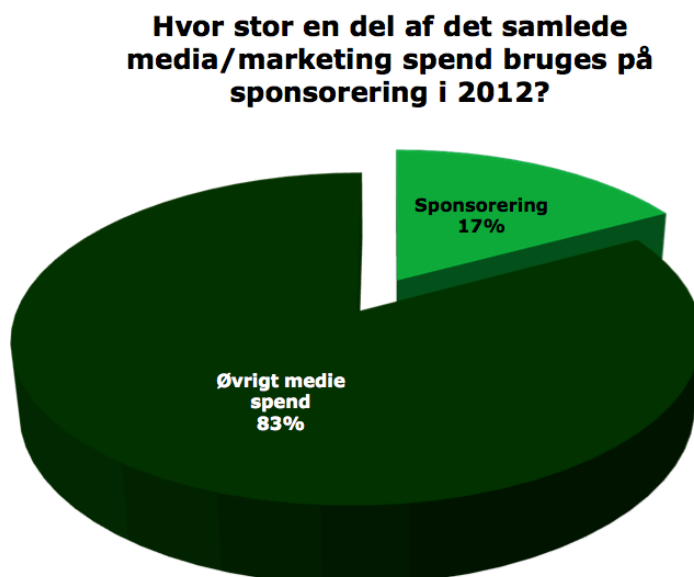
Sportssponsering er én af de mange muligheder som virksomhederne kan benytte sig af for at nå ud til forbrugerne. Ved at benytte sportssponsering når virksomheden ud til forbrugeren på en anden måde, end hvis de benytter sig af traditionelle reklameplatforme. Sammenspillet mellem virksomheden og den sponsorerede bliver vigtigere og vigtigere, jo større rolle sportssponsering får for den enkelte virksomhed og jo større sponsorat der er tale om økonomisk set. Man taler om, at der skal opstå et 'sponsoratmatch', hvilket gør det tydeligt og relevant for slutbrugeren, hvorfor netop virksomheden og den sponsorerede har indgået et samarbejde. Sponsoratet kan også være medvirkende til intern motivation i virksomheden, der i så fald kan gøre sponsoratet mere værdifuldt, da medarbejderne på denne måde bliver ambassadører for sponsoratet og for selve virksomheden. Virksomheden får ydermere muligheden for at skabe tætte relationer til deres samarbejdspartnere og den sponsoreredes samarbejdspartnere, hvilket på sigt vil medføre større muligheder for at nå ud til slutbrugeren grundet den større bredde dette vil skabe.

I kampen om virksomhedernes sponsorkroner er der mange udbydere, sportsklubber, foreninger, forbund, idrætsudøvere og mange flere, men virksomhederne bliver mere og mere selektive i deres forsøg på at opnå det optimale sponsorat. Gennem flere forelæsninger, og via betragtninger fra sportsverdenen, har jeg oplevet, hvilken stor betydning sportssponsorater har for sportsklubberne og de forskellige idrætsforbund, men også for virksomhedernes markedsføring og kommunikation, og hvordan et sponsorat kan danne platform for hele denne. Grundet dette øget fokus på sponsorater og

betydningen af disse, finder jeg det meget interessant at udforske området mere dybdegående. Jeg vil kigge på, hvilke strategiske overvejelser virksomheder bør foretage sig, inden de indgår et sponsorat med en samarbejdspartner, hvilke strategiske og kommercielle muligheder virksomheden har i løbet af sponsoratet, og hvordan kan disse mange muligheder udnyttes bedst. Ligeledes har det stor betydning for, hvem virksomheden vælger som samarbejdspartner, da det i sidste ende kræver to parter at indgå i et succesfuldt sponsorat, hvilket støtter op om virksomhedernes forsøg på at være selektive i beslutningsprocessen.

2.2 Problemidentifikation/Problemstilling

Anvendelsen af sponsorater som kommunikationsværktøj og som del af en virksomheds samlede markedsføringsaktiviteter, er ikke en ny trend inden for marketing, men udbredelsen og måden, hvorpå virksomhederne anvender sponsorater har været gennem en positiv udvikling de senere år (Lauritzen, 2013). Det betyder også at flere og flere penge anvendes på sponsering i forhold til det samlede media/marketing spend. Som Figur 1 viser, så blev 17% af det samlede media spend i 2012 brugt på sponsering, hvor det året før kun var på 14% (Glenstrup, 2012). Det er en stigning på mere end 20%, hvilket må siges at være en betydelig forøgelse, og det viser også at sponsering er en markedsføringsplatform der får større og større betydning for virksomhederne.



Figur 1 - Media/marketing spend 2012
Kilde: (Glenstrup, 2012)

Når der bruges flere penge på sponsorater må det ydermere betyde, at sponsering bliver mere professionelt, og der kommer samtidig mere fokus herpå. Såkaldte direktørsponsorater kan ikke længe-

re accepteres i samme grad, da man fra bestyrelsens side af vil have mere fokus på sponseraternes ROI.

Afhandlingens overordnede mål er derfor at finde frem til, hvilke strategiske overvejelser en virksomhed bør foretage sig, inden denne indtræder i et sponsorat, samt hvordan virksomhederne anvender sponsoratet som kommunikationsværktøj i deres øvrige markedsføringsaktiviteter. Derfor lyder problemstillingens hovedspørgsmål:

Hvordan anvender en virksomhed sit sponsorat som kommunikationsværktøj, og hvilke strategiske overvejelser er der i hele sponsorprocessen?

2.2.1 Arbejdsspørgsmål

For bedst muligt at kunne give et fyldestgørende svar på afhandlingens hovedspørgsmål, er det behjælpeligt at opstille nogle arbejdsspørgsmål. Disse arbejdsspørgsmål skal kunne besvares, før et fyldestgørende svar kan gives til afhandlingens hovedspørgsmål.

Hvad er et sponsorat?

Dette helt grundlæggende spørgsmål skal gøre læseren klogere på, hvad denne afhandling omhandler, og det skal danne den grundviden der skal bruges til at forstå afhandlingen og dens problemstilling.

Hvordan ser sponsormarkedet ud i dag?

For at kunne svare på hovedspørgsmålet, er det vigtigt at danne sig et billede over det generelle sponsormarkedet, og hvordan markedet ser ud i dag. Hvilke muligheder har virksomheden for at indgå i et sponsorat, og hvilke andre aktører er der på markedet. Her tænkes der primært på, hvilke andre virksomheder der kunne have interesse i at indgå i et sponsorat, men også hvilke mulige klubber/sportsudøvere/forbund man kan sponsorere. Ydermere er det interessant at se på den økonomiske side af et sponsorat, og hvilke muligheder der er herfor. Her tænkes primært på, hvordan sponsormarkedet ser ud med henblik på den kommercielle værdi en sponsorudbyder måtte have, eksempelvis er DBU's kommercielle værdi markant større end værdien af en lokal seriefodboldklub.

Hvordan adskiller sponsering sig fra andre markedsføringsformer?

Sponsering adskiller sig på mange områder fra de traditionelle markedsføringsformer. Derfor er det vigtigt at gennemgå fordele og ulemper ved sponsering kontra andre markedsføringsformer. Hvorfor vælger virksomhederne at indgå sponsoraftaler, og hvad giver det dem af muligheder og udfordringer. Her vil det også være muligt at se på, hvilken udvikling der har været inden for sponseringen, og hvordan genren har ændret sig gennem de sidste mange år. Både Sponsor og Udbyder er blevet mere professionelle, og den umiddelbare holdning er, jf. eksperterne, at såkaldte direktør-sponsorater bliver mere og mere udfaset.

Hvordan opnås et udbytterigt sponsorat?

Når en virksomhed indgår et sponsorat, så er det overordnede formål naturligvis at opnå 'value for money' og få opfyldt de målsætninger der er sat, inden virksomheden indgik sponsoratet. Hvordan virksomheden opnår fuldt udbytte af deres sponsorat, er en betydningsfuld parameter i løbet af hele processen løbende op til indgåelsen af sponsoratet, men mere vigtig er perioden, hvori sponsoratet er aktivt. Det er her virksomheden skal eksekvere den planlagte strategi for sponsoratet og målsætningerne skal opfyldes. Løbende og efterfølgende kan der så måles på sponsoratets effektivitet og effekt.

2.3 Teori

Til besvarelse af afhandlingens problemstilling vil der indgå teori inden for generel marketing-kommunikation og sponsering, og der vil være en empirisk undersøgelse af problemstillingen gennem flere dybdegående interviews med eksperter indenfor sponsering og marketing.

Teoriafsnittet har til opgave at danne grundlag for den empiriske undersøgelse, og hvordan denne skal foretages, og hvad der måtte være relevant at få belyst. Ydermere vil den empiriske undersøgelse blive foretaget med henblik på at kunne svare på problemstillingens hovedspørgsmål. Derfor vil jeg afslutningsvis undersøge, hvorledes teori og praksis hænger sammen, og dette skal i sidste ende danne grundlag for svaret på afhandlingens hovedspørgsmål. Baggrunden for teorien vil komme fra forskellige videnskabelige artikler samt bøger omhandlende sponsering og generel marketing-kommunikation. Udover teori omhandlende sponsorater, vil der også blive gennemgået netværksteori, da de netværk der måtte blive skabt gennem sponsorater har stor betydning for, hvorfor selve sponsoraftalen bliver indgået. Dertil vil blive gennemgået flere relevante modeller, der kan have indflydelse på et sponsorat og effektiviteten af det, og hvordan man bedst muligt udnytter det-

te. Blandt modeller der vil blive gennemgået er effekthierarki-modellerne S-O-R og AIDA, FCB-modellen samt ELM/ELAM-modellen.

2.4 Empiri

Interviewene vil blive lavet med større danske virksomheder, der hver især har sponsorsamarbejde med en større sportsaktør, og så vil en enkelt konsulentvirksomhed indgå i den empiriske undersøgelse. Jeg vil interviewe relevante personer hos Danske Bank, grundet deres sponsorat af herrelandsholdet i fodbold, hos Totalkredit, grundet deres sponsorat af herrelandsholdet i håndbold, og så vil jeg interviewe relevante personer hos Danske Spil, grundet deres sponsorater generelt, da de er meget aktive på det danske sponsormarked. Til sidst vil jeg interviewe personer hos Promovator. Promovator er en sponsorkonsulentvirksomhed, og de har derfor et stort kendskab til sponsormarkedet, og hvordan man rådgiver virksomheder og foreninger strategisk i forbindelse med sponsorater.

Ved hjælp af den empiriske analyse, vil det være muligt at samle teori og empiri, og efterfølgende, om end ikke lave konklusioner, så kunne finde tendenser på det danske sponsormarkedet, og hvilke parametre der har den primære betydning for et succesfuldt sponsorat.

2.5 Formål

Afhandlingens formål er, at jeg skal, ud fra ovenstående teori- og empiritilgang, ende ud med at kunne svare på afhandlingens problemstilling, og dermed kunne opstille en tjekliste til, hvilke typer af beslutninger virksomheder, der fremover gerne vil ind på sponsormarkedet, bør tage. Hvordan skal disse virksomheder agere, og hvilke fordele kan man drage nytte af gennem et sponsorat kontra andre markedsføringsformer. Hele aktiveringen af sponsoratet, og hvordan dette udnyttes, vil også blive diskuteret. Dertil vil der være en diskussion og en perspektivering omkring emnet for at se, hvordan teori og praksis hænger sammen, og om man kan tilføje eller nuancere teorien inden for området. Da det er en platform i udvikling og en platform hvorpå der kommer mere og mere fokus, og hvor rammerne for sponsering bliver mere professionelle, blandt andet grundet økonomiske årsager, ville det være interessant at se på, hvordan fremtidens sponsoraftaler skal se ud, og hvilke muligheder der er med disse. Det er samtidig en markedsføringsplatform der sjældent har haft samme prioritet som TV og radio, hvorfor det gør det ekstra interessant at belyse yderligere.

2.6 Afgrænsning

Der findes mange forskellige former for sponsering. Programspenning, eventsponsering, socialspenning, sportsspenning og mange andre. I denne afhandling vil der udelukkende være fokus

på sportssponsering, og de muligheder og udfordringer der er ved dette for en virksomhed. Jeg har valgt sportssponsering, da det er den type sponsering der uden sammenligning er størst fokus på, blandt andet fra TV og andre medier, og så er det i sportssponsering der er flest penge involveret. Mere end $\frac{3}{4}$ af de samlede sponsorbudgetter bliver anvendt på sportssponsering (Se bilag 12) (Glenstrup, 2012) og det er samtidig et meget belyst sponseringsområde. Derudover vil der primært være fokus på sponsorater mellem en virksomhed og en professionel sportsaktør og ikke sponsorater mellem mindre breddeidrætsklubber og virksomheder. Ved en professionel sportsaktør tænkes der eksempelvis på DBU, DHF og FC København. Derudover er det også primært danske sponsorater der kigges på, og dermed også det danske sponsormarkedet.

Alle virksomheder der bliver nævnt i afhandlingen, er kommercielle virksomheder der alle har det mål, at skabe det mest profitable sponsorat og det største ROI. Der vil altså ikke blive set nærmere på non-profit virksomheder, da dette ikke er interessant for denne afhandling.

Der er mange aspekter af et sportssponsorat, strategisk, juridisk, økonomisk, etc. Det juridiske aspekt vil ikke blive berørt i denne afhandling, da det ikke ligger inden for problemstillingens hovedspørgsmål og derfor ikke er aktuelt. Økonomisk ville det være oplagt at kigge på ROI og samtidig lave en effektmåling af sponsoratet. Jeg vil kort komme ind på disse i forbindelse med gennemgangen af ekspertinterviewene, men det er ikke områder jeg ellers vil uddybe yderligere.

2.7 Kildekritik

Da der primært vil blive brugt teori fra videnskabelige artikler, og bøger fra respekterede forfattere inden for området sponsorater og generel marketingkommunikation, er der ingen grund til at så tvivl om deres kendskab til og viden på området. Jeg vil dog hele afhandlingen igennem være kritisk over for det materiale jeg anvender, så indholdet gennem hele afhandlingen opnår en så høj validitets- og reliabilitetsgrad som overhoved mulig. Det er vigtigt også at have samme tilgang til de interviewede personer, hvilket skal forstå således, at man gerne må forvente en vis viden fra eksperternes side af, når store dele af den empiriske undersøgelse netop bliver fremsat på baggrund af deres viden. Ydermere antages det, at de interviewede personer har denne erfaring og det kendskab indenfor området sponsorater, da de arbejder i virksomheder der i mange år har haft med sponsorater at gøre, og de alle sammen har været inde over deres pågældende virksomheds sponsoraktiviteter.

2.8 Ordforklaring

Følgende afsnit er en liste over ord jeg vil anvende løbende i afhandlingen, og ord som jeg synes skal forklares yderligere for at forstå meningen med dem.

Sponsor:

En sponsor kan være en enkeltperson, men det er som oftest en virksomhed der ønsker, via finansielle ydelser, at købe sig til kommercielle rettigheder, og dermed opnå synlighed for deres virksomhed/produkt den vej. I denne afhandling vil 'Sponsor' blive brugt jævnligt som synonym for 'den sponserende virksomhed', og det vil dermed være helt overordnet. Hvis der er tale om en specifik virksomhed, så vil denne virksomheds navn blive anvendt.

Udbyder:

En udbyder er en udøver, sportsklub, et forbund eller lignende, der er indehaver af de kommercielle rettigheder der sælges til Sponsor. Som det er tilfældet med 'Sponsor', vil også 'Udbyder' blive brugt jævnligt som synonym for 'den sponserede sportsklub/udøver/forbund', og det vil dermed være helt overordnet. Hvis der er tale om en specifik sportsklub/udøver/forbund, så vil denne blive nævnt ved navn.

Sponsormatch:

I sponsorverdenen taler man om et sponsormatch eller et sponsorfit. Ved dette forstås den sammenhæng der måtte være mellem Sponsor og Udbyder. Der kan både være tale om et godt og et dårligt match, men man ønsker naturligvis et så godt match som muligt parterne imellem, så det er nemt for målgruppen at se sammenhængen mellem disse.

Aktivering:

Dette er de aktiviteter Sponsor, for egen regning, benytter sig af i forbindelse med sponsoratet, og det er de rettigheder de måtte have købt.

Hospitality:

Hospitality er Sponsors mulighed for at give sine kunder eller samarbejdspartnere en oplevelse, de ellers ville have haft svært ved at få. Hospitality er kundearrangementer der sker i forbindelse med Udbyders kampe eller træningssamlinger, og det giver Sponsor mulighed for at mødes med kunder og samarbejdspartnere i et uformelt miljø.

Direktørsponsorat:

Et direktørsponsorat er et populært anvendt slangord, der beskriver et sponsorat indgået primært efter direktørens interesser og ikke firmaets.

2.9 Videnskabsteori

I dette afsnit vil jeg vælge at diskutere det videnskabsteoretiske ståsted, der danner rammen for, hvordan specialets genstandsfelt vil blive undersøgt. Udvalgelsen sker på baggrund af videnskabsteoretiske tilgange, hvorved den tilgang der passer bedst i forhold til afhandlingens emne, formål og undertegnedes overbevisning vælges.

Som udgangspunkt har jeg en pragmatisk tilgang til virkeligheden, og dermed har jeg også en pragmatisk tilgang til, hvordan virksomheder bedst muligt anvender deres sponsorat som kommunikationskanal. Da jeg gennem fortolkning og kvalitative metoder vil finde frem til, hvordan virksomheder udnytter deres sponsorat bedst muligt, er det relevant at inddrage den hermeneutiske metode. Hermeneutik tager udgangspunkt i netop fortolkning og kvalitative metoder, og dette er relevant når formålet er, at indhente viden ved hjælp af fortolkning af ekspertinterviews og interviews med centrale medarbejdere i sponserende virksomheder. Ydermere fortæller hermeneutikken, at man ikke kan eller skal gå efter lovmæssigheder, men i stedet for må håndtere den konkrete situation (Olsen & Pedersen, 2003). Dette kan overføres til sponsorater, hvor man som sponserende virksomhed ofte må antage den konkrete situation, i stedet for slavisk at følge en drejebog for, hvordan man skal eksekvere et sponsorat.

Der findes flere hermeneutiske tilgange. Fælles for den traditionelle, metodiske og filosofiske hermeneutik er princippet om den hermeneutiske cirkel, som betegner den vekselvirkning der foregår mellem del og helhed. Delene kan kun forstås, hvis helheden inddrages, og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af de enkelte dele (Olsen & Fuglsang, 2005). Delene ved sponsorater, målsætninger, aktivering, effektmåling og lignende, kan således ikke forstås alene uden at inddrage konteksten.

Den filosofiske hermeneutik er et opgør med tanken om, at metode garanterer sand viden og teknikken består derfor af åbenhed, evne til at stille spørgsmål og sætte fordomme på spil ved hjælp af diverse kvalitative analyser (Olsen & Fuglsang, 2005).

3 Redegørelse for sponsorater samt kommunikations- og forbrugeradfærdsteori

Jeg vil i det kommende afsnit se nærmere på relevant sponsesteori, og relevant teori inden anden kommunikationsteori og teori for forbrugeradfærd.

3.1 Promotion mix

Inden for markedsføring bliver der ofte anvendt mange forskellige redskaber til, hvordan man får øget kendskabet til virksomheden og dens produkter på den bedst mulige måde. Ved at udnytte alle tænkelige muligheder på at øge kendskabet til virksomhedens produkter, anvender man elementer fra promotion mixet. Hvis der derudover skabes en synergi mellem de anvendte promotionsmuligheder, udnytter virksomheden en integreret marketing kommunikation (IMC). Dette betyder, at en virksomhed samler og koordinerer alle dens marketingkanaler og aktiviteter i én klar og konsekvent besked til kunderne, omkring deres organisation og deres produkter (Pickton & Broderick, 2005). IMC vil jeg gå mere i dybden med senere i afhandlingen i afsnit 3.5.

Nedenstående Figur 2 viser i store træk, hvilke faser der er fra en virksomhed anvender promotions til, at de skaber en synergieffekt via IMC. Når en virksomhed anvender promotions som en del af deres markedsføringsaktiviteter, bliver de pågældende promotions også en del af den kommunikationsproces der foregår mellem virksomheden og forbrugerne. Hvilke typer promotions der er tale om, og hvordan virksomheden anvender disse, kan være meget forskellig. Det er også af betydning, hvilken branche virksomheden befinder sig i, hvilke mål virksomheden har og de regulativer den måtte være underlagt. Promotion mixet repræsenterer det sæt af værktøjer og redskaber der udgør en promotion, og det er her virksomhedens muligheder for at kommunikere med forbrugerne ligger. Hvert promotion redskab har sine fordele og ulemper, og det er derfor vigtigt at have virksomhedens overordnede mål samt kampagnemål for øje, inden valget af promotions tages. Er det øget brandawareness, øget salg eller er det en helt ny målgruppe virksomheden har fokus på, så har det stor betydning for valget af promotion. Dertil findes IMC som er et styringsværktøj der koordinerer alle værktøjerne, så man opnår denne ønskede synergieffekt, hvilket gerne skulle medføre, at forbrugeren oplever en konsekvent og konsistent markedsføring fra virksomheden.



Figur 2 - Fra promotion til IMC
Kilde: Egen tilvirkning

Promotion mixet består af flere elementer, hvorpå man kan skabe opmærksomhed omkring virksomhedens produkter, virksomheden i sig selv og skabe kontakten til kunderne. I Figur 3 ses hvilke elementer der er tale om, men generelt tales der dog om fire hovedområder i promotion mixet, nemlig reklame, salgspromotions, PR og personligt salg (Pickton & Broderick, 2005).



Figur 3 – Promotion mix, egen tilvirkning
Nøgleelementer af promotion mix'et

Der findes i promotion mixet mange muligheder for en virksomhed eller et brand, hvorpå den kan kommunikere relevante budskaber. Jeg vil dog i denne afhandling udelukkende have fokus på sponsoring og hvilke fordele, ulemper og muligheder der er herved. Dette betyder dog ikke, at virksomheder udelukkende kan, eller ikke kan, anvende sponsoring som marketingredskab for at opnå en IMC, men at sponseringsmediet vil være det eneste der dybdegående bliver gennemgået af elementerne fra promotion mixet.

3.2 Kommunikations- og forbrugeradfærdsteori

Jeg vil i dette afsnit komme ind på modeller og dele af den kommunikations- og forbrugeradfærdsteori der er relevant for sponsorater, og måden hvorpå sponsorater anvendes og eksekveres. Klassiske effekthierarkimodeller er grundlæggende for meget af den teori og de modeller der findes på området, og de består af tre faser, think-feel-do (de Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2013). Modelerne antager at en købsproces er betinget af at tingene sker i en given rækkefølge. Ser man det ud fra førnævnte think-feel-do, så skal think-fasen være indtruffet, før feel-fasen kan indtræffe, før do-fasen kan indtræffe. De følgende modeller følger denne antagelse.

3.2.1 SOR

SOR-modellen giver et billede af, hvilke faktorer der har indflydelse, før, under og efter et givent køb, og den giver dermed et overblik over købsadfærden for et enkelt individ eller en given målgruppe.

S(timuli) → Her tænkes på den påvirkning som individet eller målgruppen er udsat for, fra samfundets side eller fra virksomheders side. I denne afhandling er det interessant at kigge på, hvordan Sponsor kan påvirke fans af den sponserede udbyder. Stimuli sker blandt andet gennem synlighed via de kommercielle rettigheder, men aktivering er også en interessant kilde til stimuli fra Sponsors side. Ved hjælp af aktivering, har Sponsor mange muligheder for at få deres produkter associeret med Udbyders image, og hvad Udbyder ellers måtte have, der kunne være interessant for Sponsor.

O(rganisme) → Dette er forbrugeren(Udbyders fans), og det er her denne teori er interessant for Sponsor. Før indgåelse af sponsoratet, har virksomheden med stor sandsynlighed et overblik over, hvordan deres målgruppe ser ud. Hvilken socialklasse tilhører de, hvordan er deres personlige og sociale forhold samt hvilke behov og købsmotiver har de. Ud fra dette kendskab og disse oplysninger, kan virksomheden vurdere, hvilken Udbyders fanbase der opfylder ovenstående bedst. Denne model vil derfor sjældent være effektiv, hvis enten forbrugerne ikke kan se sammenhængen mellem Udbyder og Sponsor, eller hvis Sponsor ikke formår at aktivere sponsoratet, så sponsoratet har betydning for forbrugerne.

R(eaktion) → Reaktionen er den sidste af faserne, og det er i denne fase at selve købsbeslutningen foretages. Her vælger forbrugeren om det modtagne stimuli skal resultere i et køb eller om stimuli skal forkastes. Denne reaktion og adfærd fra forbrugerne vil jeg komme ind på senere, da en Sponsors tilstedeværelse både kan have indflydelse på et faktisk køb, men også kan være skyld i, at forbrugerne ikke vil foretage et køb af det specifikke produkt. Her tænker jeg blandt andet på det hade-

forhold der er mellem FC København og Brøndby, og hvordan rygter går på at nogle fans af eksempelvis Brøndby ikke drikker Carlsberg, da de er sponsor for arvefjenderne.

3.2.2 AIDA

AIDA-teorien ligner SOR-teorien og er på samme måde en effekthierarkimodel, hvor forbrugeren gennemgår flere faser før et eventuelt køb (de Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2013). Nedenstående er AIDA-teoriens fire faser.

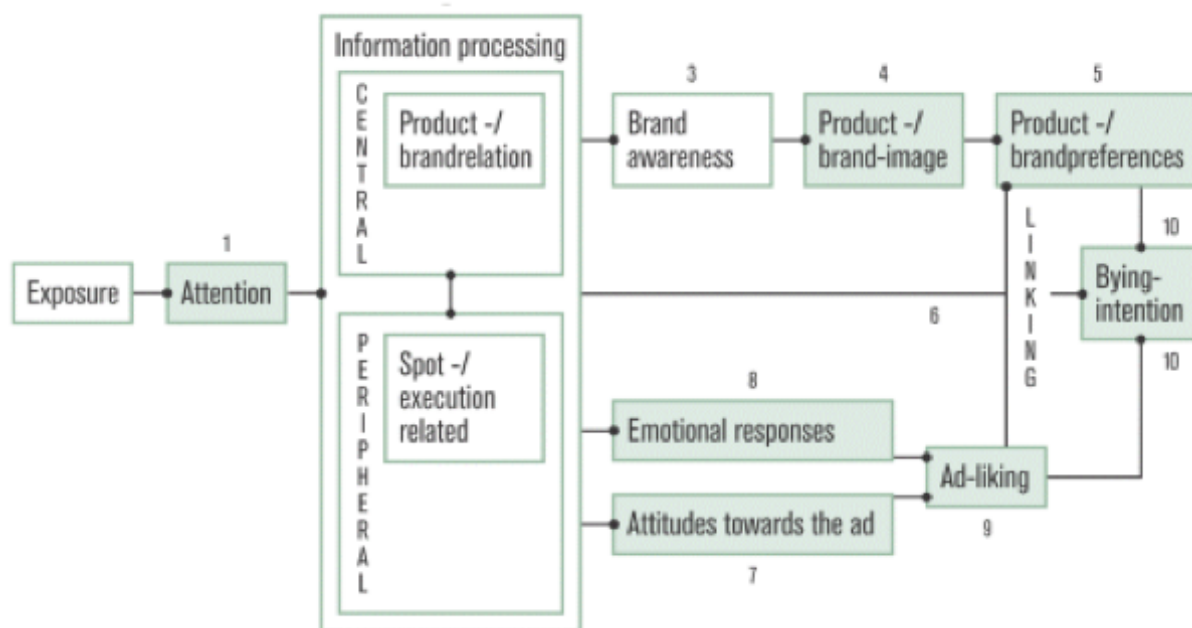
Attention → Interest → Desire → Action

Modtageren eksponeres for sponsorens budskab, hvilket ikke er kompliceret, jf. ELAM i efterfølgende afsnit. Denne opmærksomhed skal fremkalde en interesse, hvilket er nemmere for netop et sponsorat, da sponsering henvender sig til en involveret og passioneret målgruppe via et brand. Interessen skal give modtageren et ønske om at erhverve sig produktet og yderligere fremkalde selve købshandlingen.

SOR- og AIDA-teorierne er begge meget overfladiske teorier, men de skaber et godt overblik for virksomheder, der ønsker at indgå i sponsorater, om, hvordan planlægningsprocessen er, når man som virksomhed ønsker at markedsføre sig via et sponsorat. Jeg vil i de kommende afsnit gennemgå modeller der mere detaljeret beskriver, hvordan sponsorater benyttes, og hvilke tiltag der ligger bag.

3.2.3 ELM/ELAM modellen

Elaboration Likelihood model (ELM) er en dobbelt-proces-teori om, hvordan holdninger dannes og ændres, og modellem blev udviklet af Richard E. Petty og John Cacioppo i starten af 1980'erne (Cacioppo & Petty, 1984). Da ELM modellen primært anvendes indenfor psykologien, videreudviklede Flemming Hansen og Lotte Yssing Hansen i 2001 modellen, se Figur 4, så den også kunne anvendes i et markedsføringsperspektiv.



Figur 4 - ELAM modellen

Kilde: (Rasmussen, 2001)

En af sponsoratets helt store styrker bliver ofte betragtet som værende den måde, hvorpå man rammer en relevant målgruppe i en relevant kontekst (Lagae, 2005), eksempelvis Oddssets sponsorater af diverse superligaklubber. ELAM modellen er derfor interessant at have med i denne afhandling, da den tager højde for den proces som modtageren, i dette tilfælde fansene, gennemgår når vedkommende bliver eksponeret for sponsorens budskab. Modellen består af to veje modtageren kan vælge at tage, efter vedkommende er blevet eksponeret for budskabet, den centrale rute eller den perifere rute.

Modellens vigtigste variable er involvering og engagement, dvs. hvor meget en person er villig og i stand til at tænke over det anbefalede brand eller produkt. Udarbejdelsen indebærer kognitive processer såsom evaluering, genkendelse og bedømmelse. Ved en høj udarbejdelse tager modtageren den centrale rute, hvor den perifere rute sandsynligvis er som følge af en lav udarbejdelse. Den rationelle overtalelse af de kognitive bearbejdelser hos modtageren forekommer i den centrale rute, hvor der i den perifere rute primært er fokus på de mere affektive og emotionelle virkemidler, da involveringen i produktet kan være meget forskellig. En attitudeændring i den centrale rute vil have bedre og længere virkning end i den perifere rute ifølge modellen. ELAM Modellen har fokus på sponsorens produkt og modtagerens involveringsforhold til dette. Det er her sponseringens primære styrker kommer til sin ret, da modtagerens involvering i selve brandet eller produktet er relevant for effekten (O’Keeffe & Zawadzka, 2011).

Da det affektive og emotionelle aspekt er en stor del af et sportssponsorat, og hvor effektivt sponsoratet kan være, vil sport hovedsageligt være en del af den perifere rute. Ved den perifere rute vurderes mediets, produktets eller brandets budskab overfladisk og ikke dybere som i den centrale rute, og det stemmer overens med sportssponseringens korte budskaber på trøjer, bander og lignende, hvor der oftest maksimalt er plads til et slogan eller et logo. Ydermere har det stor betydning for sponsoratets effektivitet og valg af rute, hvor engageret og loyale fansene er overfor Udbyder (O’Keeffe & Zawadzka, 2011).

3.2.4 FCB modellen

Richard Vaughn præsenterede i 1980 FCB-modellen, opkaldt efter Foote, Cone og Belding, som var de første der anvendte modellen (Ratchford, 1987). Modellen bygger på niveauet af involvering fra forbrugerens side samt det affektive/kognitive niveau i en købsbeslutning, hvilket ifølge Foote, Cone og Belding betyder, at der er fire typer af købsbeslutning, se Figur 5 og Figur 6. Nedenstående figurer er grundlæggende de samme, men Figur 5 giver en forklaring på, hvilke typer af produkter der kunne ligge i hvilke kvadranter, overordnet set, mens Figur 6 viser, hvordan markedsføringsfolk via promotion mix’et skal påvirke købsbeslutningen af disse produkter.

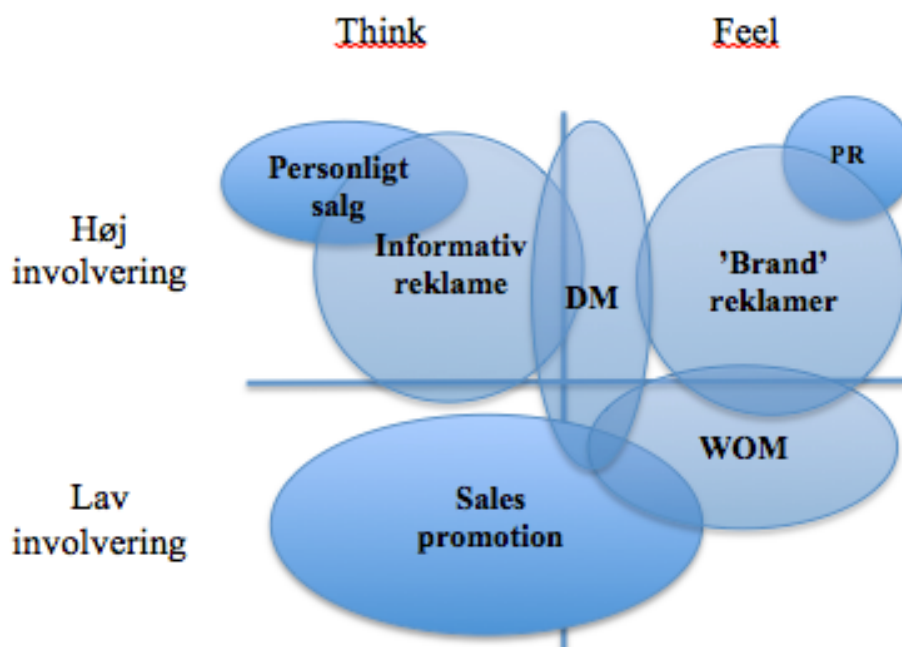


Figur 5 - FCB-modellen
Egen tilvirkning

Ikke alle elementer fra promotion mix’et har den samme virkning på forbrugerne. Det betyder, afhængig af produktet, at kommunikation af vigtige informationer og påvirkning af følelserne i nogle tilfælde er vigtige og nødvendige for at få øget salget, mens det i andre situationer kun er nødven-

diget med begrænset information til forbrugerne, for at få en positiv påvirkning på et salg. Formålet med den indledende strategiplanlægning, forud for en given kampagne, er at identificere oplysninger, følelser eller handling for et bestemt produkt, anvende et optimalt udsnit af elementer fra promotion mix'et og så udføre den udarbejdede strategi.

Nedenstående Figur 6 er en skitse over, hvordan en anvendelse af de forskellige promotion elementer kunne se ud, alt efter den pågældende situation, men man kan argumentere for, at figuren skulle være anderledes opdelt. Dog er denne udgave udarbejdet med henblik på, hvad de forskellige promotions umiddelbart bedst egner sig til. Det er derfor også helt bevidst, at 'sponsering' ikke er en del af figuren, da det kan diskuteres, hvor denne skal placeres i figuren.



Figur 6 - FCB modellen
Kilde: Egen tilvirkning

Som nævnt tidligere, så er der helt overordnet fire hovedområder indenfor promotion mix'et. Her ligger sponsering som et underområde af reklame og PR. Det betyder, ifølge Figur 6, at sponsering skal ligge i 1. kvadrant. Undersøgelser viser, hvordan passion og det emotionelle engagement fra fansenes side af har stor betydning for virksomheder, når de skal indgå sponsorater. Jo større følelsesmæssig tilknytning fansene har til Udbyder, jo større er chancen for, at disse fans vil få tilknytning til sponsoren (Cameron, 2008). Ydermere kan et øget engagement fra Sponsor mod Udbyder, ændre den attitude fans måtte have over for Sponsor. Dette understøtter den ovenstående betragtning af, at sponsering vil placere sig i 1. kvadrant i Figur 6, men det kan også betyde, at sponsering

kan placeres i hvert kvadrant, hvorpå den sponserende virksomhed får mulighed for at påvirke feel-aspektet hos forbrugeren. Hvis man ser hele situationen ud fra, hvilke typer af produkter der er i hvert kvadrant, så kan sponsering netop ligge i hvert kvadrant. Eksempelvis kan nævnes TREFORs sponsorat af KIF Kolding København. TREFOR vil som energiudbyder produktmæssigt ligge i 3. kvadrant, men via sit sponsorat med KIF Kolding København kan de få fans af klubben til at vælge dem fremfor en konkurrent. Det samme kan nævnes om Totalkredit og deres sponsorat af herrelandsholdet i håndbold. Man er som udgangspunkt meget involverende i boliglån, og hvor disse skal optages, men det er samtidig også et produkt, hvor du som kunde har en rationel tilgang. Derfor vil Totalkredit produktmæssigt ligge i 2. kvadrant.

3.3 Sponsorteori

Hvordan virksomheder håndterer og udnytter et sponsorat, og hvilke muligheder et sponsorat giver, både økonomisk, men også kommunikativt, er nogle af de overordnede områder jeg vil besvare i denne afhandling. Der er dog helt generelle målsætninger forbundet med et sponsorat, men her er det vigtigt at skelne mellem en kommerciel strategi for sponsoratet eller en CSR(corporate social responsibility) strategi (Ferrand, Torrigiani, & Camps i Povill, 2007). I de kommende afsnit vil jeg klarlægge, hvilke generelle målsætninger og muligheder der er ved begge strategier. Jeg vil derudover uddybe de enkelte punkter og inkludere det relevante sponsorteori der måtte være. Det er desuden interessant at kigge på, hvad adspurgte virksomheder, blandt andet gennem Promovators undersøgelse (SponsorTrends), har svaret omkring deres målsætninger for et sponsorat. Se nedenstående Figur 7, hvilket også giver et indblik i betydningen af de enkelte årsager til at indgå i et sponsorat.

Hvorfor benytter danske virksomheder sponsorater?



Figur 7 - Hvorfor benytter danske virksomheder sponsorater?

Kilde: (Glenstrup, SponsorTrends, 2012)

3.3.1 Kommerciel strategi

Den kommercielle strategi er i denne afhandling den mest interessante og mest relevante, hvorfor det er denne jeg vil gennemgå mest dybdegående. Hvorfor vælger virksomheder at indgå sponsorater og hvilke muligheder er der. Jeg vil i de kommende underafsnit gennemgå flere af de i Figur 7 nævnte årsager til, hvorfor virksomheder benytter sig af sponsorater.

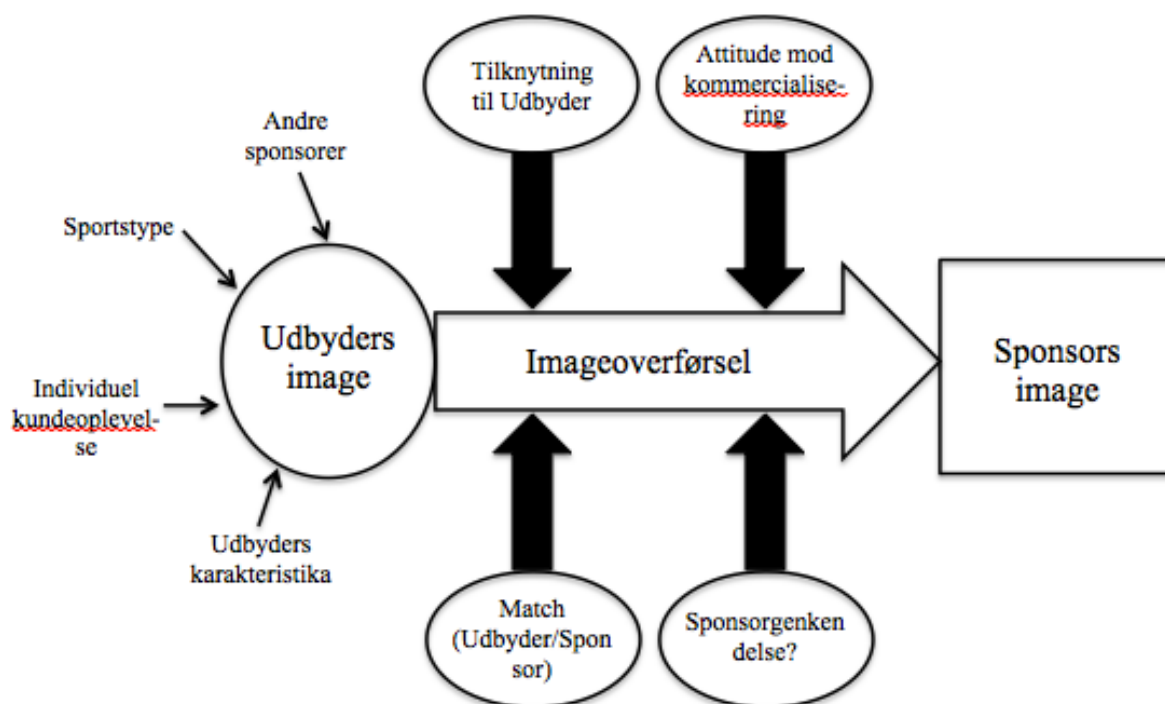
3.3.1.1 Øge brandawareness

Sponsorater er ofte effektive, hvis virksomheden ønsker at øge brandawareness hos forbrugerne. AIDA modellen, som blev gennemgået i afsnit 3.2.2, kan med fordel anvendes her og tænkes ind i strategien for virksomheden. Modellen er anvendelig, da den kan identificere, for fansene, Sponsors tilknytning til Udbyder, og den er relevant da der via sponsoratet kan være interaktion mellem Sponsor og fans, hvilket er et af principperne i modellen. Ved brug af sportssponsorater, har virksomheder muligheden for øge forbrugernes awareness omkring virksomhedens brand i nøglesegmenter. Som omtalt tidligere, så er netop dette, at man får mulighed for at ramme virksomhedens nøglesegment, en af grundene til at virksomheder indgår i sponsorater. Dog kan det for store og mere kendte virksomheder være begrænset, hvor meget man kan øge brandawareness ved et spon-

sorat, da brandawareness for den pågældende virksomhed i forvejen er høj. Ydermere vil sponsorer, med den type kommunikation, ramme forbrugerne i et element, hvor de er modtagelige overfor denne eksponering. Forbrugerne vil typisk befinde sig på et affektivt stadie her, hvilket, ifølge Figur 4 – ELAM modellen, betyder en kortere vej til ad-liking og senere hen købsintention.

3.3.1.2 Virksomhedens image/ Imageoverførsel

Ifølge Promovator er imageoverførsel en af de primære årsager til, hvorfor virksomheder indgår i et sponsorsamarbejde (Glenstrup, 2013). Figur 8 viser, hvordan imageoverførslen sker mellem Udbyder og Sponsor. Figuren er ved egen tilvirkning tilpasset sportssponsoring generelt, men den er oprindeligt tiltænkt eventsponsoring (Amis & Cornwell, 2005).



Figur 8 - Imageoverførsel, egen tilvirkning

Kilde: (Amis & Cornwell, 2005)

Figuren skal læses fra venstre mod højre, hvor hovedformålet naturligvis er, at skabe denne imageoverførsel. Ved imageoverførsel forstås, at forbrugerne af Udbyders produkt i sidste ende vil forbinde Sponsor med Udbyder og omvendt. Forbrugerne har en opfattelse af Udbyder, og hvad denne Udbyder betyder for dem. McCracken forklarer, i en anden sammenhæng, hvordan forbrugerne ser på kendte som reklamesøjle (McCracken, 1989). Forbrugerne giver det en selvvalgt mening, at kendte reklamerer for et givent produkt, ud fra deres opfattelse af den kendte. Denne opfattelse er baseret på forholdet til den kendte, hvordan den kendtes eget image er, og hvorfra den kendte er

kendt (Film, tv, sport etc.). Dette skaber en imageoverførsel fra den kendte til det pågældende produkt. Eksempelvis kan Nespressos reklamer med George Clooney som frontfigur nævnes. Udover at være en kendt Hollywood skuespiller, bliver George Clooney ofte betragtet som værende en stilfuld og elegant herre, hvilket er i overensstemmelse med det Nespresso ønsker at opnå, eksklusivitet og kvalitet (Nespresso, 2014). Derfor giver Nespressos anvendelse af George Clooney i deres reklamer god mening, når man har den ønskede imageoverførsel i tankerne.

Samme teori kan ligeledes overføres til førnævnte Figur 8, hvor imageoverførslen sker fra Udbyder til Sponsor. Det er dog vigtigt at bemærke, at imageoverførslen også kan gå den anden vej (Lauritzen, 2013). Det betyder at imageoverførslen kan gå begge veje, og dermed kan det på flere niveauer være attraktivt for begge parter at indgå i et sponsorsamarbejde. Før en imageoverførsel er mulig, vil jeg dog kigge nærmere på hele figuren og på de faktorer der spiller ind og har betydning herpå.

1) Udbyders image

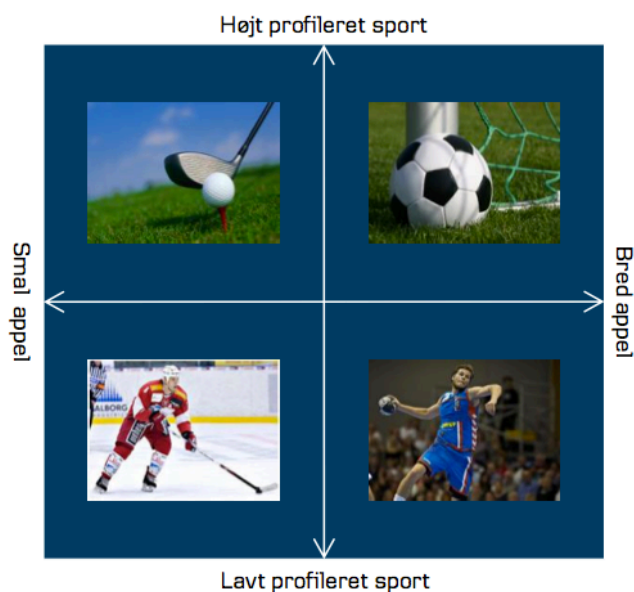
Der er fire overordnede faktorer der har indflydelse på, hvordan man opfatter Udbyders image.

1. Andre sponsorer

Hvilke andre sponsorer har Udbyder, og hvilken betydning har de hver især for Udbyder. Her tænkes primært på, hvor stort økonomisk det pågældende sponsorat er. Disse sponsorer udgør alle en del af det samlede image, og de vil, sammen med nye sponsorer, definere Udbyders fremtidige image.

2. Sportstype

Det har stor betydning for imageoverførslen, hvilken sportsgren Udbyder opererer indenfor, både med hensyn til profilering og med hensyn til appel. Figur 9 viser i hvilket kvadrant fire givne sportsgrene ligger ud fra disse faktorer. Man kunne på samme måde opstille andre sportsgrene, som eksempelvis polo eller speedway. Det er to vidt forskellige målgrupper disse sportsgrene henvender sig til, hvilket



Figur 9 – Sportstype
Kilde: (Lauritzen, 2013)

betyder, at de har forskellig indflydelse på, hvordan en udbyders image bliver opfattet.

3. Individuel kundeoplevelse

Forbrugernes opfattelse af og tidligere oplevelser med Udbyder har også stor indflydelse på den samlede imageopfattelse. Brandimage bliver blandt andet skabt via Word-of-Mouth (WoM), og da WoM bliver betragtet som et vigtigt redskab i markedsføringen af en virksomhed, er det vigtigt at kunden generelt har en god oplevelse for at få en positiv imageoverførsel (Ismail & Spinelli, 2012). Når vi befinder os inden for sport, så er det nærliggende at tage Udbyders sportslige resultater med sig. Sportslig succes giver kunden en bedre oplevelse, og Udbyder opnår dermed et bedre image, hvilket gerne skulle medvirke til en positiv imageoverførsel.

4. Udbyders karakteristika

Ved Udbyders karakteristika tænkes blandt andet på, hvilke faciliteter Udbyder kan tilbyde, og hvorvidt Udbyder er en professionel organisation eller en amatørklub. Samtidig er det vigtigt at se på om Udbyder når ud til et globalt publikum eller om det udelukkende er lokalt eller nationalt.

Det er disse fire overordnede faktorer der alle har indflydelse på og betydning for Udbyders samlede image. Det er dette positive image Sponsor gerne ser blive overført, når Sponsor vælger at indgå i samarbejdet. Før Sponsor kan drage nytte af dette positive image, skal selve imageoverførslen ske. Som Figur 8 viser, så er der fire andre forhold der er med til at skabe den egentlige imageoverførsel, og det er disse faktorer der bestemmer styrken, og dermed effektiviteten, af overførslen. Disse vil blive uddybet følgende.

2) Imageoverførsel

1. Tilknytning til Udbyder

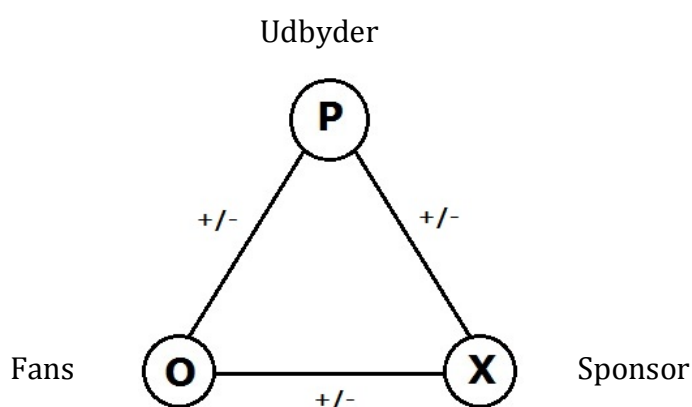
Med tilknytning til Udbyder menes her, i hvilken grad fansene (og andre interessenter) er tilknyttet til det pågældende hold eller den pågældende atlet. Turner beskriver en gruppe (Fans og interessenter) som *"One that is psychologically significant for the members to which they relate themselves subjectively for social comparison and the acquisition of norms and values...which influences their attitudes and behaviors"* (Turner, 1988). Ifølge Turners beskrivelse af en gruppe har det dermed stor betydning for imageoverførslen mellem Udbyder og Sponsor, hvor stor tilknytningen fra fansene og andre interessenter til Udbyder er. Ydermere er det i denne forbindelse interessant at kigge på

Heiders balanceteori(Balance trekant). Heider antyder via nedenstående fire linjer, at en forbrugers adfærd og omgangskreds er påvirket af selv samme.

*my friend's friend is my friend
my friend's enemy is my enemy
my enemy's friend is my enemy
my enemy's enemy is my friend*

Heider's Balance Theory (1958)
(Khanafiah & Situngkir, 2004)

Det betyder, at det generelle forhold til en sponsor er påvirket af forholdet Udbyder og fans imellem, men også fans/Sponsor og Sponsor/Udbyder imellem. Heider hævder at individer, i dette tilfælde Udbyder samt fans, søger at opnå balance i deres interpersonelle forhold. Ved ubalance er man tvunget til at søge hen mod det der vil medføre en balanceret tilstand, og netop derfor er fanse-nes tilknytning til Udbyder så vigtig for den videre imageoverførsel. Som udgangspunkt kan relationer eller tilknytninger opdeles i to kategorier, positiv (+) og negativ (-). Dette kan bedst illustreres ved figur 10, hvor P=Udbyder, O=Fans og X=Sponsor. For at opnå den ønskede imageoverførsel i forbindelse med sponsoratet, vil man derfor søge mod en positiv balanceret tilstand. I dette tilfælde opnår man, ifølge balanceteorien, en balanceret tilstand, hvis to af siderne er positive, da den sidste side så også vil blive positiv.



Figur 10 - Heiders balance trekant (pox)

Kilde: Egen tilvirkning

Heiders teori kan dermed overføres til dele af Figur 8, både i forbindelse med fansenes tilknytning til Udbyder, men også i matchet mellem Udbyder og Sponsor. Dette vil jeg komme ind på senere. Ovenfor så vi, at det kræver tre positive sider i Heiders balance trekant, for at opnå den positive balanceret tilstand vi søger. Villigheden til at søge mod denne tilstand, afhænger af fansenes loyalitetsgrad. Her findes der fem typer fans, hvor graden af loyalitet svinger fra ingen loyalitet til meget høj loyalitet (Beech & Chadwick, 2004). Tabel 1 viser, hvilke typer af fans der findes, og det er ligeledes vigtigt for Sponsor at have for øje, når denne skal vælge Udbyder.

Fans	Beskrivelse	Loyalitetsgrad til Udbyder
Fanatikere	<i>Hardcore fans → Fanatisk dedikeret til Udbyder</i>	<i>Meget høj</i>
Engageret	<i>Regelmæssige deltagere til kampe.</i>	<i>Høj</i>
Partiske	<i>Sjældne deltagere til kampe</i>	<i>Lav</i>
Uengageret	<i>Ser sport som underholdning og intet andet</i>	<i>Meget lav</i>
Medløbere	<i>Skifter mellem vindende Udbydere</i>	<i>Ingen</i>

Tabel 1 – Loyalitetstabel

Kilde: Egen tilvirkning

Sportsfans har en meget højere grad af loyalitet og er mere engageret i Udbyder end kunder af traditionelle forbrugsvarer (Tapp & Clowes, 2002). Det er denne stærke loyalitet og store engagement som Sponsor ønsker overført til egne produkter, og det er ydermere blandt hovedårsagerne til, hvorfor sportssponsering er populært at anvende som kommunikationsplatform for virksomheder jf. Figur 7.

2. Attitude mod kommercialisering

Professionel sport har de senere år oplevet en høj kommercialisering og en stor økonomisk vækst (Storm & Brandt, 2008). Kommercialiseringen betyder, at det bliver vigtigere for de enkelte klubber og atleter at skaffe økonomiske midler gennem sponsorater, for derigennem at kunne vedligeholde den høje sportslige standard. En positiv attitude mod kommercialisering er essentiel for imageoverførslen, men kommercialiseringen betyder også at sponsorerne får en mere magtfuld position

i forhold til udbyderne, hvilket kan føre til, at fansene får en negativ attitude mod Sponsor. Sponsorerens store magt har vist sig ved flere lejligheder. Bl.a. var der snak om, at Codan, da de var sponsor for Brøndby, i sin tid fik Michael Laudrup fyret, da Michael Laudrup ikke var samarbejdsvillig i forhold til Codan (Schrøder & Kronenberg, 2006). Senest har ejer Bjarne Riis fra Team Saxo-Tinkoff måtte droppe samarbejdet med den ene hovedsponsor, Oleg Tinkoff, da denne var på vej til at tage for meget magt fra Bjarne Riis (Kjer, 2013). Efterfølgende har Bjarne Riis valgt at sælge sit hold til netop Oleg Tinkoff, da Tinkoffs penge var for store til at Bjarne Riis kunne sige nej. Dette understreger yderligere, hvor stor magt sponsorer og penge har fået i professionel sport. Dog kan de økonomiske midler en sponsor kommer med, medføre en øget goodwill til Sponsor fra fansene af, da de øgede midler i sidste ende kan skabe en større værdi for fansene, eksempelvis via lavere billetpriser, bedre forhold på stadion etc.

Afgørende for attituden mod kommercialisering er, hvordan sponsoratet udnyttes og bruges. Undersøgelser af forbrugernes attitude mod reklame viser, at der er en positiv sammenhæng mellem produktinformation gennem et sponsorat og positiv attitude mod kommercialisering. Samtidig viser undersøgelsen, at der er negativ sammenhæng mellem forbrugermanipulation gennem et sponsorat og negativ attitude mod kommercialisering (Cyril Eze & Har Lee, 2012). Begge konklusioner fra undersøgelsen er relevante for den overordnet imageoverførsel, og i hvilken grad Udbyders image kan overføres til Sponsor, da sport, som nævnt tidligere, bliver mere og mere kommercialiseret.

3. Match(Udbyder/Sponsor)

'Ville fansene savne os, hvis ikke vi var sponsor for Udbyder?'

Ved et godt match mellem Udbyder og Sponsor, skal Sponsor, ifølge sponsorkonsulent Lasse Glenstrup fra Promovator, kunne svare ja til ovenstående spørgsmål (Glenstrup, 2013). Hvis man skal følge Lasse Glenstrups betragtning, må det betyde, at der ikke nødvendigvis behøver at være en direkte og klar forbindelse mellem Udbyder og Sponsor, for at sponsorsamarbejdet bliver opfattet som et godt match, og hvordan en effektiv imageoverførsel således kan finde sted. Dog vil imageoverførslen mellem Udbyder og Sponsor blive forbedret, hvis fansene kan se en funktionel sammenhæng, eksempelvis Carlsbergs sponsorater af diverse fodboldklubber, eller en imagemæssig sammenhæng, jf. det tidligere nævnte eksempel med George Clooney og Nespresso, mellem de to aktører. Ydermere vil et godt match medføre en øget interesse samt en forhøjet købsintention fra fansene mod Sponsor (Gwinner & Eaton, 1999). Udover et godt match har forholdet mellem Udbyder og Sponsor stor betydning for, om sponsoratet bliver en succes. Ved et godt forhold parterne

imellem, skaber man en større dynamik i samarbejdet, hvilke giver mulighed for at opnå en synergieffekt heraf. Denne synergi kan blive ført ud ved eksekveringen og aktiveringen af sponsoratet (Cameron, 2008).

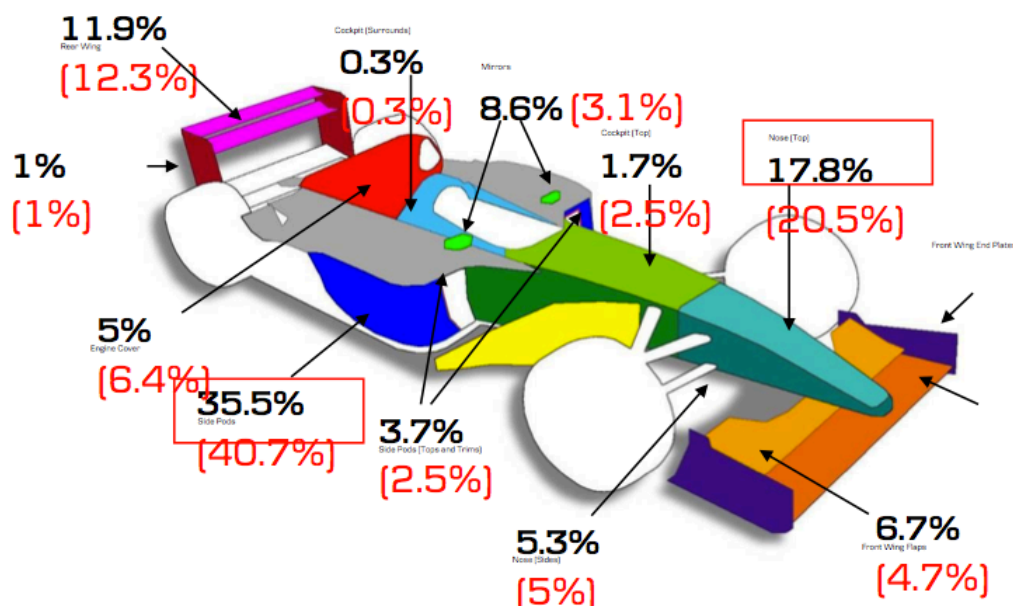
Der er flere eksempler på åbenlyse og ikke-åbenlyse match mellem Udbyder og Sponsor. Danske Spil Oddset og Totalkredit er to sponsorer der ryger i hver sin kategori. Oddset er officiel spillepartner for flere superligaklubber, og man ser helt naturligt den sammenhæng der her er mellem Udbyder og Sponsor. Det typiske segment der ser fodbold, enten live på stadion eller hjemme foran tv'et, er det samme segment der anvender og benytter sig af Oddsets produkter. Hermed har forbrugeren let ved at forbinde Oddset med superligaen og omvendt, og Oddsets produkter vil naturligt være Top-of-Mind (Hakala, Svensson, & Vincze, 2012), hvilket er en attraktiv position for Danske Spil at opnå, når forbrugeren næste gang skal spille om penge.

Totalkredit tilhører den anden kategori med deres sponsorat af DHF og herrelandsholdet i håndbold. Realkredit og håndbold har ikke umiddelbart en hverken imagemæssig eller funktionel sammenhæng med hinanden, og hvis man har ovenstående teori in mente, så vil en imageoverførsel mellem håndboldlandsholdet og Totalkredit blive besværliggjort af et, på papiret, dårligt match. Totalkredit og deres sponsorat med DHF har dog vist sig at være et succesfuldt match, da Totalkredit på andre parametre, har formået at få aktiveret sponsoratet, hvor også forbrugerne og fansene er blevet involveret. Dette og andre sponsorater vil jeg senere gå mere i dybden med i analyseafsnittet.

4. Sponsorgenkendelse?

Før der kan ske en imageoverførsel, er det vigtigt, at der er en sponsorgenkendelse af Sponsor fra fansenes side af. Derfor er det også relevant for et godt sponsorat og en effektiv imageoverførsel, at der ikke er for mange sponsorer af Udbyder. Antallet af sponsorer af en enkelt udbyder får også større betydning, og det bliver vigtigere og vigtigere for Sponsor at kende Udbyders øvrige sponsorer, før Sponsor vil indgå i et sponsorat. Dette skyldes, at der med flere sponsorer er større chance for at ens brand forsvinder i masserne (Amis & Cornwell, 2005). Det er generelt positivt, set fra Udbyders side af, med den store interesse fra flere forskellige sponsorer, men det byder samtidig på udfordringer sponsorerne ikke er vant til at forholde sig til. De mange sponsorer betyder større konkurrence for at blive associeret med Udbyder, så et kendskab til dit brands synlighed i forbindelse med Udbyder, kan være altafgørende for at få en effektiv imageoverførsel og et succesfuldt sponsorat. Nedenfor ses skitseringen af en formel 1 bil, og hvor meget de enkelte punkter på bilen er syn-

lig i forbindelse med tv-transmitteringen af formel 1 sporten. Formel 1 sporten er kendt for at have mange brandlogoer på bilerne, men synlighedskendskabet kan være meget værdifuldt at kende. Figuren illustrerer netop, hvor stor betydning det har at kende ens brandsynlighed, og den vil være afgørende at kende i forhandlingsprocessen. Dette er primært når sponsorkontrakten og økonomien bag skal forhandles på plads.



Figur 11 – Synlighedskendskab

Kilde: Sponsortrends 2010 - Promovator

Det er vigtigt at have for øje, at en mindre effektiv imageoverførsel ikke er ens betydende med et dårligt sponsorat. En effektiv imageoverførsel er at foretrække for Sponsor og er som tidligere nævnt, en af de primære årsager til at indgå i et sponsorat, men fokus for sponsoratet kan fra Sponsors side ligge helt andre steder, hvilket betyder at imageoverførsel vil få en mindre betydning for sponsoratets succes og sponsoratet som helhed.

3) Sponsors image

Som skrevet ovenfor, så kan imageoverførslen gå begge veje i Figur 8. Der tænkes dog primært på overførslen fra Udbyder til Sponsor, når man taler om et sponsorat, men da det også kan gå fra Sponsor til Udbyder, betyder det samtidig, at Udbyder må tage sine forbehold når et sponsorsamarbejde skal indgås. Udbyder må ikke være ukritisk i valget af en sponsor, da sponsorens image og den branche sponsoren befinder sig i, kan have betydning for en eventuel positiv imageoverførsel. Derfor må økonomien ikke være altafgørende for Udbyder når den endelige sponsor skal findes, hvis det eksempelvis er en virksomhed med et plettet omdømme eller med en tvivlsom økonomi.

Dette var eksempelvis tilfældet dengang IT Factory skulle sponseres Bjarne Riis' cykelhold, men kort før aftalen trådte i kraft gik firmaet konkurs, og de kunne derfor ikke opfylde de kontraktlige forpligtelser (Møbjerg, 2008). I England har man oplevet en tilsvarende sag angående en sponsors tvivlsomme omdømme og branchetilknytning, men dog med en anderledes udgang. I sommeren 2013 oplevede Premier League klubben Newcastle problemer med en spiller, der ikke ville spille i klubbens trøje, grundet klubbens trøjesponsor 'Wonga'. Spilleren, Papiss Cissé, er muslim, hvilket ifølge sharia loven betyder, at han blandt andet ikke må reklamere for virksomheder der befinder sig i spille- eller lånevirksomhedsbranchen. Da Wonga er en virksomhed der tilbyder dag-til-dag pengelån, så nægtede Cissé at stille op i klubbens trøje med Wonga på brystet. Klubben afviste at fjerne logoet på hans trøje, hvilket medførte at Cissé ikke spillede i en række kampe for klubben (Robson & Williams, 2013). Dette viser, hvordan sponsorsamarbejdet går begge veje, og hvordan det ikke udelukkende er Sponsor, og de økonomiske midler den måtte kunne tilbyde, der har magten, når en aftale skal forhandles på plads, men også de omkringliggende faktorer.

Ovenstående afsnit giver et billede af, hvor kompleks imageoverførslen er, hvordan imageoverførslen skabes, og hvilke faktorer der har indflydelse på imageoverførselens vej fra Udbyder til Sponsor. Det giver et billede af, at der er mange forskellige faktorer der spiller ind, men også faktorer Udbyder og Sponsor ikke altid selv har kontrol over. Derfor vil det for begge parter være vigtigt, at man, inden indgåelsen af sponsorkontrakten, har lavet research på markedet, men også lavet research på den pågældende kommende samarbejdspartner.

3.3.1.3 Mobilisering af distributionsnetværk

Sponsor har mulighed for at udnytte de rettigheder der følger med et sponsorat, og det kan være fordelagtigt at mobilisere hele eller dele af distributionsnetværket via sponsoratet, og dermed inkorporere sponsoratet både internt og eksternt, hvilket ydermere kan medføre at virksomheden bliver opfattet som én samlet enhed og ikke flere mindre enheder. Eksempelvis har Danske Bank ved flere lejligheder holdt åbent hus i deres filialer, fx i forbindelse med kulturnat etc., hvor sponsoratet har været omdrejningspunkt for eventet. Man har blandt andet, via opstillet mål med DBU's og Danske Banks logo på, kunne sparke på mål og få målt sin skudhastighed, og det har været muligt at vinde landsholdstrøjer gennem diverse konkurrencer. Herved bliver sponsoratet ikke kun synligt i hovedsædet, men det bliver spredt ud i mange kroge af virksomheden.

3.3.1.4 Motivation af salgsafdelingen

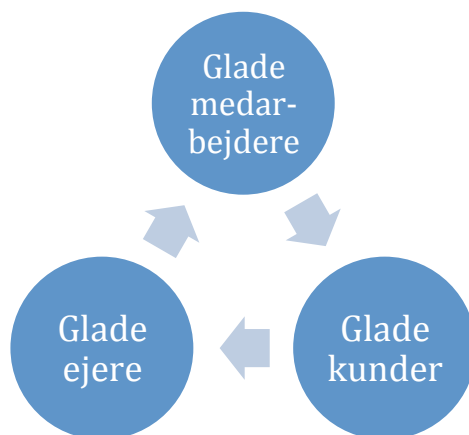
Der er flere teorier der diskuterer emnet 'motivation', og hvordan en god leder eller en virksomhed motiverer sine medarbejdere til at yde mest muligt. Maslows behovspyramide eller Herzbergs to-faktor teori er to nærliggende teorier at anvende her, hvor især Herzbergs teori er relevant for motivationen af salgsafdelingen (Sørensen, 2006). Teorien bygger på nogle af de samme elementer som Maslows behovspyramide, men Herzberg deler faktorerne op i to. Det ene sæt af faktorer kalder han motivationsfaktorer, hvilket dækker over de faktorer der skaber tilfredshed for medarbejderen. Det andet sæt af faktorer kalder han vedligeholdelsesfaktorer og dækker over, hvilke forhold der kunne skabe utilfredshed hos medarbejderen, se Tabel 2.

Motivationsfaktorer	Vedligeholdelsesfaktorer
- Jobbets indhold	- Løn
- Præstationsmuligheder	- Arbejdstid
- Ansvar	- Frynsegoder
- Indflydelse	- Sociale forhold
- Anerkendelse	- Information
- Personlige udviklingsmuligheder	- Fysiske forhold
- Muligheder for forfremmelse	- Sikkerhed/tryghed

Tabel 2 – Herzbergs to-faktor teori
Kilde: Egen tilvirkning

Det er især motivationsfaktorerne der er interessante og relevante at kigge på, i særdeleshed 'præstationsmuligheder' og 'anerkendelse'. Medarbejdere i en virksomheds salgsafdeling er ofte lønnet via en grundløn, men også via diverse bonusordninger. Ved hjælp af sponsoratet, kan Sponsor stimulere salgsafdelingens medarbejdere yderligere ved at afholde konkurrencer for sælgerne, og de bedste sælgere vil så blive inviteret med til VIP arrangementer afholdt i forbindelse med sponsoratet. Dette giver sælgerne incitament til at præstere endnu bedre og dermed øge salget, og det øget salg vil i sidste ende komme Sponsor til gavn. Ydermere vil det skabe anerkendelse hos den enkelte medarbejder, både fra arbejdsgiveren, men også fra de øvrige medarbejdere, hvis medarbejderen opnår sine mål. Derudover kan sponsoratet også motivere og øge tilfredsheden hos resten af Sponsors medarbejdere, da muligheden for at komme med til sponsorarrangementer også vil være tilstede for dem. Flere undersøgelser viser, hvordan glade medarbejdere arbejder bedre og mere effektivt, og derved skaber de bedre resultater. Derudover er risikoen for, at de skifter arbejdsplads lave end hos utilfredse medarbejdere (Wright, 2006). Til dette kan tilføjes, hvordan flere psykologer har påvist at tilfredse medarbejdere giver kunderne en bedre service, hvilket skaber mere loyale

kunder, hvilket i sidste ende øger omsætningen hos virksomheden og skaber glade ejere (Nelson, 2012). Dermed bliver der skabt en snebolds- og synergieffekt, illustreret af nedenstående figur.



Figur 12 – Synergihjulet
Kilde: Egen tilvirkning

3.3.1.5 Goodwill og positiv attitude

Sponsor kan opnå goodwill og positiv attitude mod sit brand ved at indgå et sponsorat, men det er afhængigt af forbrugernes attitude mod Sponsor før sponsoratets indgåelse. Dette er nærmere beskrevet ovenfor i afsnit 3.3.1.2 omhandlende imageoverførsel.

3.3.1.6 Udvikle B2B-samarbejde

Et sponsorat mellem Udbyder og Sponsor er som udgangspunkt allerede et B2B-samarbejde, men det kan være attraktivt for flere virksomheder at indgå sponsorater grundet de muligheder der er for at udvikle et B2B-samarbejde med andre virksomheder, og dermed udvide deres netværk. Dette samarbejde kan både ske gennem workshops Udbyder holder med alle sine samarbejdspartnere, men Sponsor har også mulighed for at tage sine egne kunder med til Hospitality arrangementer, for derved at skabe tættere relationer med disse kunder. Et godt sponsorat vil dog også betyde, at Sponsor og Udbyder udvikler et tættere samarbejde og på sigt udnytter hinandens kompetencer og ressourcer (Cameron, 2008). Det er i denne forbindelse relevant at kigge på netværks- og interaktions-teorien inden for B2B-markedet, og hvordan netværk og relationer kan skabe en bedre forretning for Sponsor og Udbyder gennem sponsorater. Her er det dog vigtigt at pointere, at det ikke nødvendigvis udelukkende er samarbejdet mellem Udbyder og Sponsor der vil blive gennemgået, men nærmere samarbejdet mellem to virksomheder generelt.

En definition af et netværk omfatter det, at forstå vigtigheden af henvisninger og endvidere opbygge stærke relationer til at øge ens forretning. Networking handler om at opbygge stærke forbindelser med associerede virksomheder og potentielle kunder. Da et netværk kan være meget arbitrært, fin-

des der ingen entydig definition af et netværk, men derimod en overordnet beskrivelse som ovenover (Ford, Gadde, Håkansson, & Snehota, 2011).

Et netværk er på mange måder det samme som at indgå i en relation, blot med en del større effekt. Når en virksomhed indgår i et netværk af relationer, kan virksomheden blandt andet opnå følgende (Milgrom & Roberts, 1992):

- **Gensidig ressourceudnyttelse** → Virksomhederne i netværket kan gå sammen om ressourceudnyttelse, og dermed kan de mindske deres omkostninger eller ved ressourceudnyttelse få mere for hver enkelt krone brugt.
- **Gensidig kendskab/tillid** → Et indbyrdes kendskab og en tillid virksomhederne imellem, kan være vigtigt i fremtidige forhandlingssituationer, hvor eventuelle store kontrakter skal færdigforhandles.
- **Synergi** → En synergieffekt kan være medvirkende til en øget profit eller en omkostningsminimering.
- **Konkurrencefordele** → Et B2B-netværk kan blandt andet medføre, at man udelukker andre virksomheder fra samarbejdet og dermed opnår konkurrencefordele. Endvidere kan virksomheden gennem netværket få adgang til ressourcer, som ellers ikke havde været muligt at få adgang til.
- **Mindske usikkerhed** → Ved at kende en eventuel leverandør i netværket, og dermed ikke skulle gøre brug af alternative leverandører, vil man opnå en større sikkerhed ved forestående transaktioner.
- **Mindske transaktionsomkostninger** → Ved større tillid og kendskab til hinanden i netværket, vil virksomhederne kunne effektivisere transaktionerne parterne imellem, og dermed mindske transaktionsomkostningerne.

Udover de ovenstående muligheder der kan blive skabt ved indgåelse i netværk, så er det ligeledes vigtig at forstå, hvor vigtigt et B2B-samarbejde kan være for en virksomhed, og her er der tre nøgelfaktorer der har indflydelse på den moderne forretningsverden (Ford, Gadde, Håkansson, & Snehota, 2011).

1. Virksomheder er ikke komplette

- *Virksomheder bliver mindre komplette*
 - I takt med at flere teknikaliteter bliver en større og større del af det endelige produkt, har virksomhederne ikke længere ressourcerne til at udvikle alt selv, og dermed bliver der skabt en stor afhængighed til eksterne samarbejdspartnere.
- *Mange 'kernekompetencer' er outsourcet*
 - For at en virksomhed kan fungere, er der en lang række teknologier der er nødvendige, blandt andet virksomhedens it-systemer. Disse er ofte outsourcet, men samtidig skal de stadig kunne kommunikere med virksomhedens egne systemer, hvilket gør, at disse kompetencer naturligvis er vigtige for virksomheden.
- *Nye teknologier bliver udviklet virksomhederne imellem*
 - Det er anslået at 50% af alle virksomhedernes udviklingskroner bliver brugt på projekter, hvor eksterne partnere har en betydelig rolle (Håkonsson, 1989). Samtidig, som skrevet ovenfor, skal virksomhedernes egne systemer kunne kommunikere med systemer uden for virksomheden, hvilket betyder et øget samarbejde med leverandører og kunder.

2. Virksomheder er ikke uafhængige

- *Ledelsesstilen i enhver virksomhed er interaktiv, evolutionær og fleksibel*
 - Virksomheden er afhængig af udefrakommende parametre, både af samarbejdspartnere, men også uafhængige virksomheder, hvilket betyder at man som ledelse skal være omstillingsparat og fleksibel. Virksomheden skal identificere mulighederne på trods af de begrænsninger der måtte være fra omverdenen.
- *Forretningsstrategi drejer sig ikke udelukkende om virksomhedens konkurrenter*
 - Virksomhedens strategi omhandler eventuelle samarbejder, eller hvem der skal konkurreres med. Hvordan kan interdependens og samarbejde blive attraktivt for virksomheden og med hvem. Det kan ske gennem udvikling af produkter, ressourcebesparelse gennem leverandører etc.

3. Virksomheder agerer ikke

I et netværk hvor virksomheder hverken er komplette, og derfor har brug for ressourcer og kompetencer fra relationerne, eller uafhængige, grundet krav og ønsker fra netværket, så har netværket også brug for virksomhedens ressourcer og kompetencer, og virksomheden kan stille krav og komme med deres ønsker. Derfor agerer virksomheden ikke, men interagerer, hvilket skaber en dyna-

mik i netværk. Fx interaktionen mellem en producent og en supermarkedskæde, hvori producentens produkter bliver solgt. Hvad er den optimale pris for produktet, og hvordan skal det opstilles for at det sælger bedst.

Når Udbyder og Sponsor indgår et sponsorsamarbejde, så befinder vi os i det dyadiske paradigme. I nedenstående tabel ses kendetegnene for det dyadiske paradigme og ud fra dette, hvorfor jeg mener, at vi, med et sponsorsamarbejde, befinder os heri.

	Dyadiske paradigme
Analyseenhed	Relation mellem køber og sælger
Forklaringsmekanisme	Reciprocitet (Interdependens)
Tidshorisont	Kort-mellemlang
Typisk fokus	Den enkelte transaktion. Socialudveksling, forhandling og fælles problemløsning
Andre teoriområder	Social psykologi, organisationsteori, institutionel økonomi

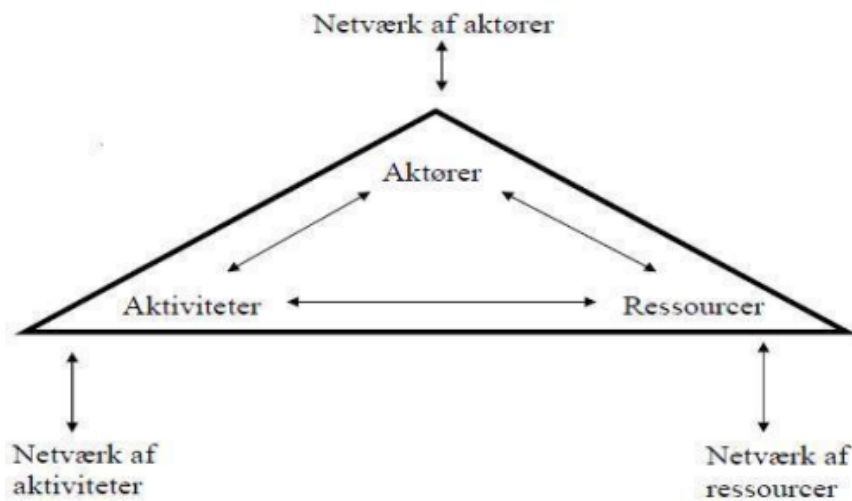
Tabel 3 - Dyadiske paradigme

Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra Klaus Holmsberg (Zaltman & Bonoma, 1977)

Det er interessant at se, hvilke kendetegn der er for denne type B2B-samarbejde, og hvorfor et sponsorsamarbejde befinder sig i det dyadiske paradigme. Klassisk for det dyadiske paradigme er relationen mellem køber og sælger. I sponsorsamarbejdet er det Sponsor der er køber af Udbyders produkt. Her er der primært tale om de kommercielle rettigheder. Hvis det ender med at være et succesfuldt sponsorat, så vil sponsoratet ende ud i et tæt samarbejde, hvor man skaber dialog og en fælles interdependens (Lauritzen, 2013). Jeg mener dog, at det her er afgørende for netværkets succes, at der er en villighed, fra parternes side af, til at investere tid og ressourcer i netværket. Dette er specielt gældende for et sponsorat, hvor både Udbyder og Sponsor vil kunne optimere ressourcerne heraf (Huniche, 2013).

Ud fra ovenstående netværksteoretiske ramme, har Håkansson og Johanson dannet Figur 13 - Netværksmodellen. Formålet med modellen er at kunne skabe en integreret analyse af stabilitet og udvikling i industrien. Mens stabilitet generelt bliver set som det modsatte af forandring og udvikling, ser denne model stabilitet som nødvendig for faglig udvikling. Et andet formål med modellen er, at give en basis for studier af aktører og grupper af aktørers roller i faglige udviklingsprocesser, givet relationen mellem faglig stabilitet og udvikling.

Netværksmodellen



Figur 13 – Netværksmodellen

Kilde: Egen tilvænning (Håkansson & Johanson, 2001)

Modellens grundvariable er aktører, aktiviteter og ressourcer. Disse er relateret til hinanden i en overordnet struktur af netværk. Denne overordnede struktur er hovedsagligt et spørgsmål om definition. Aktører er defineret som dem, der udfører aktiviteter og/eller kontrollerer ressourcer. Under aktiviteter bruger aktører visse ressourcer til at ændre andre ressourcer på forskellige måder. Ressourcer er midler brugt af aktører, når de udfører aktiviteter. Et netværk af aktører, et netværk af aktiviteter og et netværk af ressourcer er relateret til hinanden gennem disse definitioner (Håkansson & Johanson, 2001).

Jeg vil i de kommende afsnit beskrive netværksmodellens grundvariable, og den indvirkning de hver især har på netværket. Derudover vil jeg drage Sponsor og Udbyder ind i modellen og se på, hvilke roller de har i netværket, og hvordan et sponsorsamarbejde generelt set kan bruges ved hjælp af modellen.

Aktører

Aktørerne er dem der kontrollerer aktiviteterne og/eller ressourcerne. Individer, grupper af individer, dele af virksomheder, virksomheder og grupper af virksomheder kan være aktører. Dette betyder naturligvis, at Sponsor, Udbyder og deres øvrige samarbejdspartnere tilhører aktørerne i netværket.

Aktørers fem karakteristika:

1. Udfører og kontrollerer aktiviteter. Beslutter alene eller sammen, hvilke aktiviteter der skal udføres, hvordan de skal udføres og hvilke ressourcer der skal benyttes, når disse aktiviteter bliver udført → Dette kan ses som aktiveringen af sponsoratet, hvor primært Sponsor, og i nogen grad Udbyder, sammen diskuterer og gennemgår mulige aktivitetsscenarier for at gøre sponsoratet synligt.
2. Gennem udveksling af processer, udvikler de forbindelser med hinanden og opnår herved adgang til andre aktørers ressourcer → Som Figur 7 – Hvorfor benytter danske virksomheder sponsorer viser, så har 61% af de adspurgte virksomheder svaret, at det har stor betydning for den sponserende virksomhed, at skabe tætte relationer med nye og eksisterende samarbejdspartnere. Dette sker blandet andet gennem hospitality arrangementer og diverse workshops.
3. Baserer deres aktiviteter på kontrol af ressourcer, direkte eller indirekte.
 - Direkte kontrol er baseret på ejerskab.
 - Indirekte kontrol er baseret på forbindelser med andre aktører.

Kontrol er desuden en funktion af viden. Forskellige aktører har ofte forskelligt syn på kontrollen af bestemte ressourcer, hvilket også gør sig gældende i forhold til meninger. Graden og naturen af disse forskelligheder i opfattelse er vigtige karakteristika af faglige netværk → Et sponsorat omhandler primært de kommercielle rettigheder og ressourcer som Udbyder besidder. Derfor ønsker Sponsor kontrol over disse, men må som udgangspunkt kompensere med et sponsorfee. Desuden kan det samme være tilfældet ved udstyrssponsorer, hvor Sponsor ligefrem får kontrol over, hvad Sponsors medarbejdere må spille og arbejde i. Her er compensationen dog ofte tøj og udstyr og et eventuelt mindre sponsorfee.

4. Aktører er målorienterede. Det generelle mål for alle er at forøge deres kontrol over netværket. Fremhævelsen af kontrol som mål kommer af forventningen om, at kontrol kan blive brugt til at opnå andre mål. Netværkskontrol bliver opnået gennem kontrol over ressourcer og/eller aktiviteter. Kontrol af aktiviteter er et spørgsmål om kontrol over ressourcer og af viden. → Aktørerne i et sponsorsamarbejde er naturligvis også målorienterede, men som udgangspunkt, så er det ikke målet at øge kontrollen internt i netværket. Her er det ifølge Jeppe Madsbad Lauritzen fra Danske Bank målet, at skabe det bedste samarbejde som muligt, da det i sidste ende vil skabe det bedste sponsorat, og dermed de bedst mulige resultater for sponsoratet (Lauritzen, 2013).

5. Aktører har forskellig viden om aktiviteter, ressourcer og andre aktører i et netværk. Denne viden er primært udviklet igennem erfaringer med aktiviteter i netværket. Aktørers indsats overfor en forøgelse af kontrol påvirker kontrollen af andre aktører, og det vil derfor altid være på bekostning af hinanden. → Som beskrevet i punkt 4, så er målet i et sponsorsamarbejde ikke at opnå størst mulig kontrol, men at skabe det bedst mulige samarbejde. Derfor er punkt 5 mindre relevant i et sponsorsamarbejde.

Aktiviteter

En aktivitet opstår når en eller flere aktører kombinerer, udvikler, udveksler eller skaber ressourcer ved at anvende netværkets ressourcer. Her skelnes der mellem to former for aktiviteter:

1. Transformationsaktiviteter, hvor ressourcer bliver forandret på den ene eller anden måde. Disse aktiviteter er direkte kontrolleret af en aktør i netværket.
2. Transferaktiviteter overfører direkte kontrol af en ressource fra en aktør til en anden. De er aldrig kontrolleret af en aktør alene, og de påvirker og bliver påvirket af relationerne mellem de involverede aktører.

Begge typer af ovenstående aktiviteter kan inddrages, når det omhandler et sponsorats primære aktivitet, selve aktivering af sponsoratet. Derudover kommer sparringen mellem aktørerne i netværket, og de erfaringer man kan drage fra hinanden. Ydermere kan et sponsorat være medvirkende til at aktørerne skaber yderligere aktiviteter, hvor man begynder at optimere på arbejdsgange og processer internt hos den enkelte aktør, på baggrund af andre ressourcer i netværket.

En komplet aktivitetscirkel indeholder altid begge former for aktiviteter, som aldrig er kontrolleret af en enkelt aktør (Ford, Gadde, Håkansson, & Snehota, 2011). Enten er visse overførte aktiviteter udført for at gøre transformationsaktiviteter mulige eller omvendt. Visse aktivitetscirkler er tæt forbundne, hvilket resulterer i en transaktionskæde, når denne udviser en logisk helhed, mens andre er mere løst forbundne. Mange aktiviteter er del af adskillige aktivitetscirkler og som følge heraf af flere transaktionscirkler. Aktører som udfører enkelte aktiviteter, lærer at udføre disse aktiviteter på en måde, som i en vis grad er afhængig af aktivitetscirkelns natur og transaktionskæden den er del af. Denne oplevende læring skaber rutiner og uformelle regler, som giver aktiviteterne en vis institutionaliseret form, og dermed skabes en grundlæggende stabilitet.

Aktiviteter i netværket er forbundet til hinanden på mange måder og i mange grader. Enkeltaktiviteter udført af enkeltaktører er næsten altid erstattelige. Det vil sige, at hvis en specifik aktivitet forsvinder, kan netværket forblive funktionelt intakt, fordi de omkringliggende aktiviteter er tilpasset, så de kan overtage funktionen af den fraværende aktivitet. Disse forandringer er dog forbundet med

omstillingsomkostninger, som ikke automatisk kommer med dem, der udfører aktiviteterne. På samme måde kan primært Sponsor, men også Udbyder, erstattes i netværket. Nemmest er det at erstatte Sponsor, da det i sponsornetværket primært er finansielle midler Sponsor bidrager med. Udbyder har via de kommercielle rettigheder, adgang til noget unikt der ikke på samme måde kan erstattes. Det vil dog være muligt også at udskifte Udbyder, men den adgang de har til et unikt kundesegment, findes ikke i samme grad som adgangen til finansielle midler gør.

Aktivitetsnetværket er altid ufuldstændigt da nye aktiviteter, ændringer i gamle aktiviteter eller omstrukturering af aktiviteter kan gøre det mere optimalt. Derfor kan man ikke tale om et optimalt aktivitetssystem eller -opbygning.

Ressourcer

Alle ressourcer er kontrolleret af aktører, og ressourcer er heterogene. De har attributter i et ubegrænset antal af dimensioner. Dette betyder, at mulighederne for at bruge en specifik ressource aldrig kan blive helt eller færdig specificeret. Der vil altid være yderligere muligheder for at udnytte ressourcen på en anden måde end tidligere. For at kunne udføre transformationsaktiviteter kræver det transformationsressourcer, og for at kunne udføre transferaktiviteter kræver det transferressourcer. Transfer- og transformationsressourcer er gensidigt afhængige af hinanden. Når heterogene ressourcer er kombineret, forøges deres samlede performance gennem eksperimentel læring og tilpasning. Dette er gyldigt, hvis meget specifikke ressourcer er kombineret og når specifikke aktiviteter skal udføres. Det er gældende både for transformations- og transferressourcer.

Ressourcer kan blive karakteriseret ved aktørerne, der kontrollerer dem:

- Direkte af en eller flere aktører
- Indirekte af aktører der har relationer til de aktører, der har direkte kontrol med ressourcen.

Jo mindre tilgængelig en ressource er, desto vigtigere er kontrollen over den, og jo større vil indsatsen være for at opnå kontrol over den. Standardisering og unikhed refererer til, hvordan ressourcen er brugt af en aktør sammenlignet med brugen af ressourcen af andre aktører. En sidste vigtig karakteristisk er alsidigheden af ressourcerne. I hvilken grad og til hvilken pris kan ressourcen blive brugt i andre aktivitetsskemaer og i andre transferkæder. Dette kan helt konkret overføres til sponsorverdenen, hvor der kan være stor forskel på de enkelte ressourcer og deres tilgængelighed. Ressourcer er i dette tilfælde stadig de kommercielle rettigheder som Udbyder måtte råde over, og det ses ofte, hvor stor kamp der er om disse. Store sportsklubber og sportsindividualister tjener mange penge på at sælge kommercielle rettigheder, da de ofte appellerer til en specifik og ofte stor målgruppe. Et godt eksempel på dette er golfspilleren Tiger Woods. Han har i mange år været den sportsstjerne

der tjente mest ved siden af præmiepenge fra sin sport. Først og fremmest var han verdens bedste golfspiller, men han var også kendt som en vellidt mand, der blandt andet var del af en kernefamilie med kone og børn. Derfor havde han generelt en høj brandværdi, som mange virksomheder godt ville associeres med. En vigtig ressource med lav tilgængelighed, hvilket medførte at han tjente mange penge på sponsorater. I 2009 blev han dog afsløret i omfattende utroskab, og det billede og omdømme om verdenen havde af ham krakelerede. Det medførte et tab på næsten 200 mio. kr. i tabte sponsorindtægter, da hans brandværdi faldt betydeligt (Thompson, 2010). Dermed gik hans kommercielle rettigheder fra at være en vigtig ressource med lav tilgængelighed, til at være en mindre vigtig ressource, men dog stadig med lav tilgængelighed. Dette medførte en faldende interesse fra sponsorerne, hvilket førte til det betydelige tab i sponsorindtægter.

Relationerne i netværket gør, at Sponsor kan forbinde dens ressourcer og aktiviteter med andre sponsorer og dermed udbygge deres netværk. Det er ligeledes i disse relationer Sponsors kompetencer, således inden for de primære kompetenceområder, men også inden for sponsering, har mulighed for at optimeres. På baggrund af dette mener netværksteoretikere, at forretningsstrategi er centreret omkring netværksdeltagelse og relationsudvikling (Schøtt, 2003). Netop relationsudvikling vil jeg komme ind på i det efterfølgende afsnit, da jeg her vil have fokus på selve samarbejdet mellem Sponsor og Udbyder.

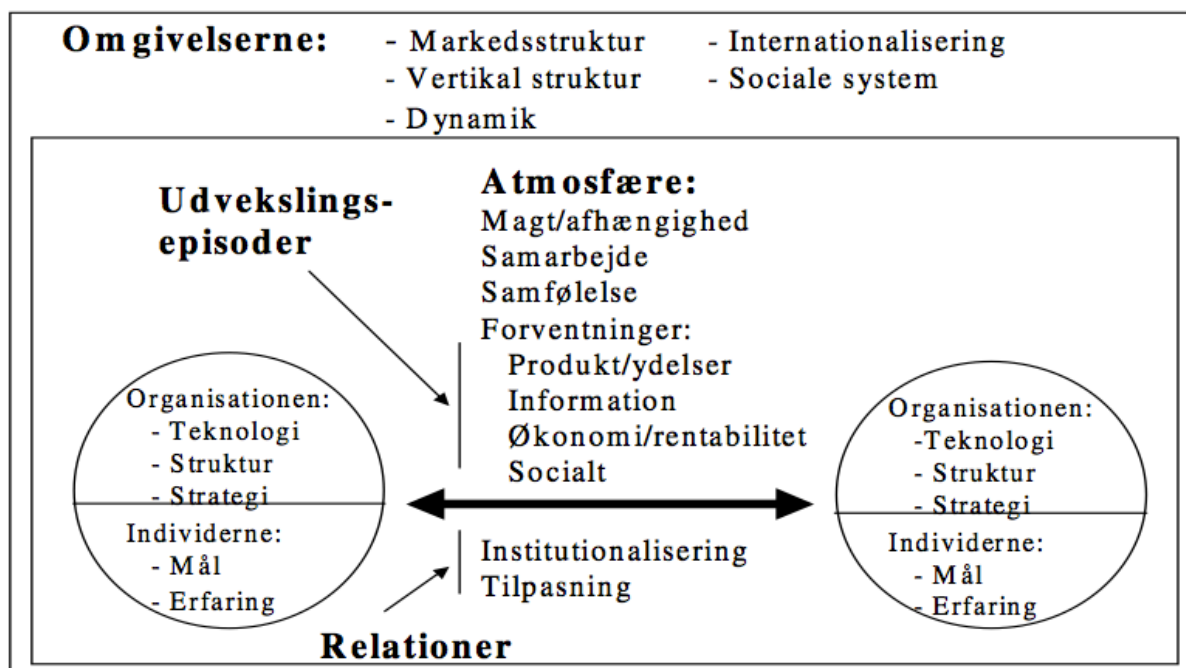
Interaktionsmodellen

Forholdet mellem Sponsor og Udbyder kan belyses via interaktionsmodellen. Som skrevet tidligere, så er både køber(Sponsor) og sælger(Udbyder) aktive i det dyadiske paradigme, hvilket også er tilfældet i interaktionsmodellen, som netop tilhører det dyadiske paradigme. Modellen er illustreret nedenfor i Figur 14. Tilpasningen mellem køber og sælger kan i mange tilfælde føre til en institutionalisering af forbindelsen mellem parterne, via ens lignende organisations- og operationsformer. Omdrejningspunktet for hele relationen er transaktioner over tid. Modellen er en situationsanalyse¹, hvor det er muligt at få belyst den nuværende situation mellem Udbyder og Sponsor. Jeg vil i den forbindelse benytte modellen til, i grove træk, at analysere om atmosfæren mellem Udbyder og Sponsor er gunstigt til opbygning af en relation og ydermere et succesfyldt sponsorsamarbejde. Denne analyse vil jeg foretage senere i afhandlingen i kapitel 4.

¹ En situationsanalyse er en analyse af den situation, som organisationen befinder sig i lige nu. Det vil blandt andet sige områder som organisationens formål, funktion, opgaver, ydelser, mål, politikker og metoder.

Interaktionsmodellen består i hovedtræk af følgende fire faktorer (Håkansson & Johanson, 2001):

1. Både sælger og køber er aktive deltagere på markedet.
2. Forholdet mellem køber og sælger er ofte langsigtet, tæt og omfatter et komplekst mønster af interaktion mellem virksomhederne og i hver virksomhed for sig.
3. Forbindelsen mellem køber og sælger bliver ofte institutionaliseret, hvor hver virksomhed forventer at modparten udspiller en vis rolle.
4. Tætte relationer finder oftest sted i kontekster med vedvarende råmaterialer eller komponent leverancer.



Figur 14 – Interaktionsmodellen
Kilde: (Håkansson & Johanson, 2001)

Samtidig har modellen fire elementer som beskriver og påvirker interaktionen mellem køber og sælger.

1. Interaktionsprocessen (Udveksling og relationer)

- a. Interaktionsprocessen er de aktiviteter der forekommer mellem de to organisationer, blandt andet: Produkt og service, informationsudveksling, finansiel udveksling og socialudveksling.

2. Aktørerne i interaktionsprocessen

- a. Dette element inkluderer karakteristika for begge organisationer, og de individer der repræsenterer dem. De organisatoriske faktorer inkluderer bl.a. virksomhedens position på markedet, dets produkter, produktionen og hvilken teknologi der benyttes.

3. Omgivelserne

- a. Her tænkes der primært på markedsstrukturen, dynamikken dels i relationen, men også i konteksten, internationalisering, positionen i produktionskæden og det sociale system.

4. Atmosfæren

- a. Atmosfæren kan beskrives som det magtbaserede forhold, der finder sted mellem virksomhederne samt den tæthed/distance der er i forholdet. Atmosfæren er en kombination af omgivelsernes-, de virksomhedsspecifikke- og de interaktionsspecifikke karakteristika.

Det er disse faktorer og elementer jeg senere vil bruge i min analyse af de forskellige sponsorater. Ikke alle elementer er lige relevante når vi taler sponsorater, men ovenfor er skitseret den generelle teori omkring interaktionsmodellen.

3.3.1.7 Øge salget

Et øget salg er en naturlig målsætning for Sponsor, når denne indgår et samarbejde med Udbyder, og det bliver en naturlig udvikling af sponsoratet, hvis flere af de forrige målsætninger er opfyldt. Lasse fra Promovator understreger også, at et øget salg via sponsoratet er Sponsors vigtigste målsætning (Glenstrup, 2013), hvilket bliver understøttet i Figur 7, hvor 78% af de adspurgte har et øget salg som begrundelse for indgåelse af sponsoratet. Lasse pointerer dog, at det, isoleret set, er svært at måle effekten af sponsoratet, men muligt hvis sponsoratet bliver anvendt i forbindelse med salgspromotions eller andre aktiviteter. Et øget salg vil kunne ske i forlængelse af målsætningen om at øge brandawareness, se afsnit 3.3.1.1, hvilket er en naturlig udvikling som følge af AIDA-modellen. Det skal afslutningsvis understreges, at et øget salg sjældent har primær fokus for B2B-virksomheder, da der her er andre faktorer med større betydning der spiller ind. Se forrige afsnit om udvikling af B2B samarbejde.

3.3.2 CSR

Gennem 1990'erne og i starten af 00'erne kom der større fokus på virksomhedernes sociale ansvar, og virksomhedernes generelle engagement overfor samfundet. En CSR-strategi er således blevet en del af virksomhedernes overordnede strategi, da det ikke kun er attraktivt for eventuelle investorer og kunder at virksomheden er økonomisk rentabel (Morsing & Pruzan, Kommunikationsforum.dk, 2002). Derfor er CSR også interessant indenfor sponsering, da et sponsorat, i nogle sammenhænge, kan have positiv indflydelse på en virksomheds CSR-strategi. I de kommende afsnit vil jeg uddybe de muligheder der er, når en virksomheder indgår i et sponsorsamarbejde.

3.3.2.1 *Udvikling af socialmarketing programmer*

Som det ses senere i Figur 16, så er social sponsering den eneste type sponsering forbrugerne har en bedre attitude imod i forhold til sportssponsering. Dette betyder at Sponsor har mulighed for, at udvikle marketingprogrammer der er rettet mod at skabe opmærksomhed på sociale problemer, hvilket blandt andet kunne være fokus på frivilligt arbejde, fx indsamling til diverse gode formål etc. I afsnittet '**Attitude mod kommerialisering**' gennemgik jeg flere årsager til, hvorfor og hvordan et sponsorat kan være en god platform, når en virksomhed skal udvikle socialmarketing programmer.

3.3.2.2 *Corporate branding*

Ved corporate branding, er det virksomheden som helhed der bliver brandet og ikke kun virksomhedens produkter. Som skrevet i forrige afsnit og som gennemgået tidligere i afhandlingen, så har CSR generelt og corporate branding i særdeleshed fået stor fokus, og det kan have stor betydning, at virksomheden gør, hvad der er socialt ansvarligt. Både for samfundet og omverdenen, men naturligvis også for virksomheden selv. Det er sådan virksomheden skaber sin identitet, og dermed måden, hvorpå den adskiller sig fra konkurrenterne. Virksomhedens corporate brand kan være så stærkt, at brandet i sig selv vil sælge, da det på forhånd er et kvalitetsstempel, når et produkt kommer fra den pågældende virksomhed. Både Coca-Cola og Nike er gode eksempler på dette, da forbrugerne sjældent sætter spørgsmål ved kvaliteten, og det moralske bag de produkter der kommer derfra. Coca-Cola var i 2011 vurderet til at have en markedsværdi på 360 mia. \$, hvor kun 60 mia. var reelle aktiver, mens de resterende 300 mia. udelukkede var grundet deres stærke brand og image (Morsing, 2011). Sponsorater kan være medvirkende til at skabe et stærkt corporate brand, og man ser også, hvordan både Coca-Cola og Nike har været meget aktive sponsorer for diverse events og for flere store sportsklubber, blandt andet de olympiske lege og VM i fodbold.

3.3.2.3 *Forbedre rekruttering af personale*

Som nævnt tidligere, så arbejder tilfredse og motiverede medarbejdere mere effektivt, men virksomhederne kæmper stadig om at få tilknyttet de dygtigste medarbejdere rundt omkring hos konkurrenterne. Ved hjælp af de rigtige sponsorater, her tænkes der primært på større sponsorater økonomisk set, kan virksomhederne vinde kampen om de bedst kvalificerede medarbejdere. Eksempelvis afholder Danske Bank workshops for lederne i virksomheden, hvor blandt andet fodboldlandsholdets træner Morten Olsen holder foredrag omkring ledelse og ledelsesstil (Lauritzen, 2013). På denne måde har Danske Bank mulighed for at tilbyde dygtige medarbejdere oplevelser og kurser, andre virksomheder ikke ville kunne tilbyde.

Selvom fokus på det pågældende sponsorat kan deles op i den kommercielle strategi og CSR strategien, så er det vigtigt at fastslå, at virksomheder ofte kombinerer strategierne. En kombination af strategierne kommer til udtryk ved, at Sponsor bruger sponsoratet som et værktøj til at positionere sit brand. Sponsor kan være synlig i lokalsamfundet, via forskellige aktiviteter, hvilket kan gøres som led i CSR strategien. Jeppe fra Danske Bank bekræfter, at de har foretaget lignende tiltag (Lauritzen, 2013), og Lasse fra Promovator bekræfter, at en kombination af strategierne finder sted. Han uddyber yderligere, at det ofte er 'kedelige brancher' der benytter sig af kombinationen, "Da det er samme produkt(virksomhederne i branchen tilbyder red.), skal der ikke meget til for at ændre folks holdning til produktet, og det kan sponsorater hjælpe med til!" Sponsoraterne kan, via blandt andet imageoverførsel, gennemgået i afsnit 3.3.1.2, gøre Sponsors produkter interessante for forbrugerne, hvilket i sidste ende kan føre til et øget salg.

3.4 Sponsoring

Som en del af promotion mixet (Figur 3) findes sponsoring. Sponsoring kan ikke kategoriseres som den ene eller den anden type promotion, hvilket betyder at sponsoring ofte bruges som platform til en igangværende promotionaktivitet. Dette er specielt reklame, men sponsoring skaber generelt også en god synergi med både sales promotion og PR (Semenik, 2002). Sponsoring har samtidig været et af de hurtigst udviklende elementer i promotion mixet, og virksomhedernes viden omkring sponsoring, har ændret sig betydeligt gennem de sidste 60 år, se følgende afsnit 3.4.1. Dette betyder også, at der er mange måder, hvorpå man kan definere et sponsorat, men Sleight definerede det som nedenstående:

"Sponsorship is a business relationship between a provider of funds, resources or services and an individual, event or organization which offers in return some rights and association that may be used for commercial advantage."

Sleight, S. 1989 (Lagae, 2005)

Ydermere kan en virksomhed, ved at anvende sponsoring som et markedsføringsværktøj, nemt ramme en udvalgt målgruppe med et klart defineret budskab, hvilket har været medvirkende til sponsoringens øgede popularitet. Om dette sagde Sleight følgende:

"sponsorship works because it fulfils the most important criterion of a communications medium - it allows a particular audience to be targeted with a particular message."

Sleight, S. 1989 (Pickton & Broderick, 2005)

Dog er det vigtigt at understrege betydningen af antallet af sponsorer for den pågældende klub eller det pågældende event. Populære sportssponserede aktiviteter (Atleter, klubber eller events) har ofte mange forskellige sponsorer, hvilket har indflydelse på den endelige effektivitet og synlighed af sponsoratet. Jo flere sponsorer, jo mindre effektivt vil den endelige marketing kommunikation af sponsoratet være (Pickton & Broderick, 2005). Dette er der dog kommet mere fokus på fra udbyderne af sponsorrettighederne samt de sponserende virksomheders side af. Blandt andet UEFA, det europæiske fodboldforbund, har skabt et maksimum på antallet af sponsorer for Champions League, hvilket betyder at de enkelte sponsorer får den mest optimale synlighed og effektivitet ud af deres mange sponsorkroner. Samtidig er samtlige rettigheder til Champions League centralt styret af UEFA, hvorfor det også er meget attraktivt for fodboldklubberne at komme i Champions League hvert år, da klubberne får del af pengene fra UEFA's samlede præmie- og deltagerpulje (McMahon, 2012).

3.4.1 Historie

Historien omkring sportssponsoring går mange år tilbage, helt tilbage til de olympiske lege i Athen i 1896. Ved disse lege blev den første reklame spottet, men det var dog først omkring 1950'erne, at man begyndte at udnytte sponsoring som et markedsføringsredskab (Lagae, 2005). Sidenhen har udviklingen af, hvordan man strategisk får det optimale ud af et sponsorat været stor. I starten var sponsoring noget der skete gennem donationer fra forskellige sider af. Det kunne være fra enkeltpersoner, men også gennem indsamlinger fra lokalbefolkningen, der ønskede at støtte det lokale hold eller den lokale helt. Med denne form for støtte var det ikke med henblik på at få den kommercielle fordel, men mere en filantropisk tankegang (Ukman, 2010). Senere hen kom støtten fra mindre eller større virksomheder, hvor det typisk var direktøren, eller en anden højtstående ansat i virksomheden, der havde en passion for sporten og i særdeleshed for klubben. Denne økonomiske støtte skete dog uden nogen større mening med sponsoratet. Man ønskede at få den kommercielle fordel der måtte være, men ved denne form for sportssponsorat, var det ofte svært at se sammenhængen mellem Sponsor og Udbyder. Et eksempel herpå er sket indenfor kunstsport, og hvordan der her næsten er tale om et match der er modstridende. Da den amerikanske kunstsportløber Tonya Harding var aktiv, var McDonald's sponsor for det internationale kunstsportløber forbund. Dette skete primært på grund af, at direktøren for McDonald's på daværende tidspunkt var meget stor Harding-fan, og ved at sponser kunstsportløb, ville direktøren få adgang til zonen, hvori løberne sidder efter deres skøjteprogram og venter på karaktererne. På denne måde kunne direktøren, pga. sponsoratet, komme helt tæt på sit store idol. Sammenhængen mellem fast food og en sport som kunstsport-

teløb er svær at få øje på, hvilket viser at dette er et eksempel på et sponsorat der ikke er helt genemtænkt kommercielt. I dag når sponsorater stadig op på direktørniveau, men det er ikke på samme måde som tidligere, hvor det var grundet direktørens interesser og diktering. I dag sker det fordi sponsorater generelt er interessant for medarbejderne, da det giver muligheder for gode oplevelser, hvilket en direktør naturligvis også gerne vil være en del af (Lagae, 2005).

De senere år har der været stor fokus på at få det optimale ud af et sponsorat, hvilket vil sige at opnå en så høj ROI som mulig. Samtidig har det været vigtigt, at der er en sammenhæng mellem Sponsor og Udbyder. Her tænkes der primært på at værdier, interesser, målgruppe og lignende ligner hinanden, da flere undersøgelser har vist, at dette er vigtige parametre for et succesfuldt sponsorat (Renard & Sitz, 2011). Danske Banks sponsorat af fodboldlandsholdet og DBU er et godt eksempel herpå. Helt overordnet set, så ønsker Danske Bank at være hele Danmarks bank, og fodboldlandsholdet har altid samlet det meste af Danmark foran tv'et eller på stadion. Allerede her ses en mere eller mindre klar sammenhæng, der dog er lidt søgt, men der ligger naturligvis også mere bag Danske Banks sponsorat. Dette vil blive gennemgået senere i afhandlingen.

3.4.2 Sponsormarkedet

I 2012 blev 17% af det samlede media/marketing spend i Danmark brugt på sponsering. Det er en stigning på 3%-point i forhold til 2011 (Glenstrup, 2012) og yderligere en indikation på, at sponsering er en kommunikationskanal, der er kommet mere fokus på fra virksomhedernes side af. I Danmark er der ikke mange muligheder for de store millionsponsorater, som der er andre steder i verden, men det er dog muligt at finde enkelte cases, hvor en virksomhed kan bruge et større millionbeløb på en udbyders rettigheder, og hvor der også er en tilsvarende værdi. Håndboldlandsholdets Mikkel Hansen, bokseren Mikkel Kessler samt tennisspilleren Caroline Wozniacki er blandt de sportspersonligheder der kunne være interessante for danske virksomheder, hvilket er sportsstjerner forbrugerne også finder attraktive som reklamesøjler (Glenstrup, 2012). Blandt de mest interessante sportsklubber og -hold finder vi fodboldlandsholdet, håndboldlandsholdene, ishockeylandsholdet, FC København samt Brøndby IF og enkelte andre superligaklubber (Glenstrup, 2012). Disse hold og sportspersonligheder er, kommercielt set, blandt de mest interessante for virksomheder der ønsker at træde ind i et sponsorat. Samtidig er det blandt disse, at den største eksponering finder sted sammenlignet med andre sportsaktører, hvilket naturligvis har stor betydning for virksomhederne. Med disse rettigheder får virksomhederne også mulighed for at få en vis kontrol over Udbyder, og hvad disse skal og ikke skal være med til, i forbindelse med aktiveringen af sponsoratet. Det bety-

der, at Sponsor i nogen grad har den fulde rådighed over eksempelvis klubbens spillere. Et godt eksempel på dette er Totalkredits anvendelse af landsholdsspillere i deres tv-reklamer, hvor Totalkredit har flere af de prominente navne med, inklusiv Ulrik Wilbek. Der findes dog endnu ikke eksempler på, at de sponserende virksomheder har fået spillere til at medvirke i markedsføringsøjemed, der i sidste ende kunne skade spillernes helbred eller lignende. Denne betydning har sponsering endnu ikke fået på sportsøkonomien herhjemme, men det er udbredt andre steder i verden. I USA har der været stor debat omkring netop dette, hvor spillernes helbred er tilsidesat for sponserernes interesser. Et konkret eksempel er indenfor collegefootball, hvor der, ligesom den professionelle liga NFL, også er mange penge på spil for de enkelte colleges (Axon, 2013). Da man i amerikansk fodbold, af skadesforebyggende grunde, ofte får tapet sine ankler ind før en kamp, typisk uden på strømper og sko, vil tapen dække logoet på både strømper og sko. I dette specifikke tilfælde har det betydet, at den ansvarlige for collegeholdet har fået en irettesættelse fra Nike, der er materialesponsor, for brud på kontrakten, og man er nu begyndt at se på, hvordan man kan tape spillerens ankler anderledes ind. Dette har skabt stor utilfredshed, specielt blandt spillerne, og man ser ved dette eksempel, hvor stor indflydelse sponsoren kan have, når først kontrakten er indgået. Dette er ikke et enkeltstående tilfælde, og det kunne, med den betydning penge har fået for topsport, blive hverdag i alle større sportsgrene.

3.4.3 Hvorfor indgår virksomhederne i et sponsorsamarbejde?

Som historien viser, så har der været en stor udvikling i måden virksomhederne anvender sponsering på, men ifølge IEG, en af verdens førende konsulentvirksomheder inden for sponsering, er sponsering også det hurtigst voksende marketingmedie. Dette skyldes fem overordnede faktorer, der er generelt for sponsering og ikke udelukkende for sportssponsering (Ukman, 2010).

1. Faldende effektivitet på de typiske målbare medier

Hvis man igangsætter en række markedsføringsaktiviteter, der skal være med til at opfylde de målsætninger der er fastsat fra virksomhedens side af, så er det vigtigt at kunne måle effektiviteten af aktiviteterne. Offline-reklame er blandt de klassiske målbare medier, her tænkes specielt på tv-reklamer og annoncer i aviser og ugeblade, og der bliver lavet adskillige analyser på disse. Det er desuden disse medier der har mistet noget af den effekt, man tidligere har kunnet opnå herigennem. Dette skal ses i lyset af den måde vi i dag ser tv på, og den måde vi opsøger vores information på. Gennem teknologien og måden vi mennesker opfatter reklamer, er det blevet muligt at frasortere meget af den eksponering af reklamer vi

dagligt bliver udsat for. Smart-Tv og Tv bokse bliver mere og mere udbredt, hvilket blandt andet betyder at vi kan spole over de reklamer der måtte være i forbindelse med det tv-program vi sidder og ser (Branchen ForbrugerElektronik, 2014). Virksomheder der tilbyder disse løsninger, begynder desuden at anvende dette som unique selling point i deres kommunikation. Blandt andet YouSee, som bruger ”Med YouSee kan du se TV, når det passer dig!” i deres markedsføring. Samtidig bliver oplagene af aviser, ugeblade og magasiner mindre og mindre (Andreasen, 2012), da informationen fra disse medier ofte kan findes på nettet, hvor små 90 % af forbrugerne alligevel befinder sig (Digitaliseringsstyrelsen, 2013). Grundet det faldende oplag, stiger prisen for denne type reklame tilsvarende, hvilket gør det mindre attraktivt for virksomhederne, at anvende denne del af promotion mix’et. Som nævnt tidligere, og som ELAM-modellen også viste, så har virksomhederne ved sponsering mulighed for at ramme kernemålgruppen, hvor disse er mest modtagelige over for eksponering. Om det er en prisuddeling, en fodboldkamp eller noget helt tredje, det er underordnet, men det er midt i afviklingen af en begivenhed der betyder noget for dem.

2. Fokus på samfundet

Med et større fokus på samfundet, og de problemer der måtte være, fattigdom, miljø, epidemier etc., er sponsering af projekter eller arrangementer der kæmper for at forbedre dette, blevet populære. Ved at støtte velgørenhedsformål, viser virksomheder ansvar for den verden vi lever i, og de får ydermere positiv omtale, som man ikke skal undervurdere betydningen af. Som eksempel herpå findes KasiGroups sponsorat af Brøndby. Aftalen gik ud på, at KasiGroup skulle være ny hovedsponsor for Brøndby, og dermed ejer af alle de kommercielle rettigheder der måtte følge med. KasiGroup valgte dog at stille eksponeringsretten på Brøndbys trøjer til rådighed, antageligvis en af de mest eftertragtede rettigheder, for en velgørenhedsorganisation. Unicef fik deres navn på trøjerne, og en del af aftalen blev ydermere, at Brøndby hvert år skulle betale Unicef minimum 10 mio. kr udover diverse tillægsbonusser (Nielsen, 2007). Hermed opnåede KasiGroup både at få positiv PR grundet aftalen med Unicef, men de var også synlige alle andre steder end på spillernes trøjer.

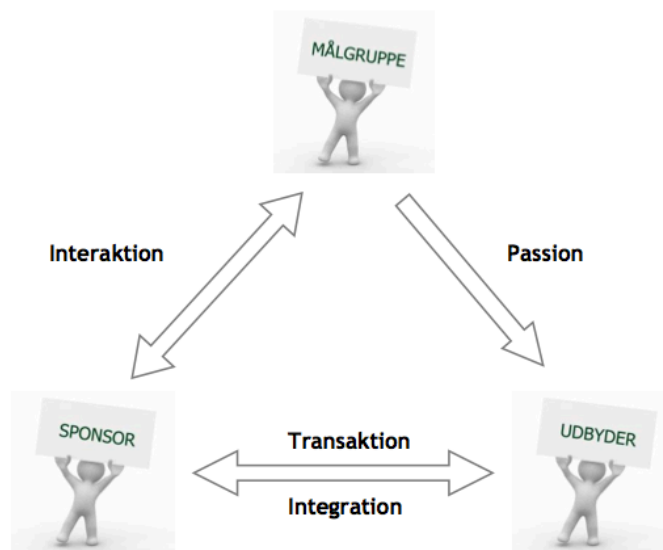
3. Skift i personlige værdier

Denne faktor hænger sammen med førnævnte fokus på samfundet. Vores værdier har ændret sig, og det er for mange menneskers vedkommende, vigtigt at støtte gode formål eller virk-

somheder der støtter gode formål (Promovator, 2006). Hvis det at støtte et godt formål samtidig kan kombineres med, at man som forbruger selv får noget ud af det, eller ikke forringer hvad man i forvejen ville have fået ud af købet, så er det optimalt. Lasse Glenstrup understøtter dette ved at bruge OK Benzins sponsorat af lokalsport som eksempel. OK Benzin har blandt andet gennem deres sponsoraftaler med mere end 1200 lokalforeninger, og via deres markedsføring af dette, øget deres markedsandel fra 8 % i 2005 til mere en 25 % i 2012. Størstedelen af denne stigning er sket på baggrund af sponsoratet, hvilket giver en indikation af, at forbrugerne giver et sådan sponsorat stor betydning (Glenstrup, 2013). Det bliver på denne baggrund muligt for virksomheder at opfordre kunder til at købe deres produkter, ikke kun for egen skyld, men også for samfundet skyld og i en eventuel god sags tjeneste. Se ydermere Figur 16, der viser at social sponsering er den type markedsføring forbrugerne er mest positivt stemt overfor.

4. *Større behov for tovejs kommunikation*

Betydningen af at differentiere sig fra ens konkurrenter gør tovejs kommunikation med forbrugerne mere og mere vital for virksomheden (Glenstrup, 2013). Gennem tovejs kommunikation opnår man involvering af forbrugerne, hvilket gerne skulle føre til et bedre forhold mellem virksomheden og forbrugerne imellem. Ved sponsering kommer den sponserende virksomhed ud til forbrugerne i et miljø, hvor de færdes og føler sig trygge og godt tilpas. Dette medfører fortrolighed mellem parterne imellem og tætte relationer kan skabes. Nedenstående Figur 15 giver et godt overblik over dette, og den kan, som Figur 10 – Heiders balance trekant til dels gøre det, vise hvordan målgruppens passion mod Udbyder kan skabe en interaktion med Sponsor. Ved at skabe en interaktion, opnår du den ønskede tovejs kommunikation, der i sidste ende, ifølge ELAM-modellen, fører til ad-liking og dermed højere købsintention.

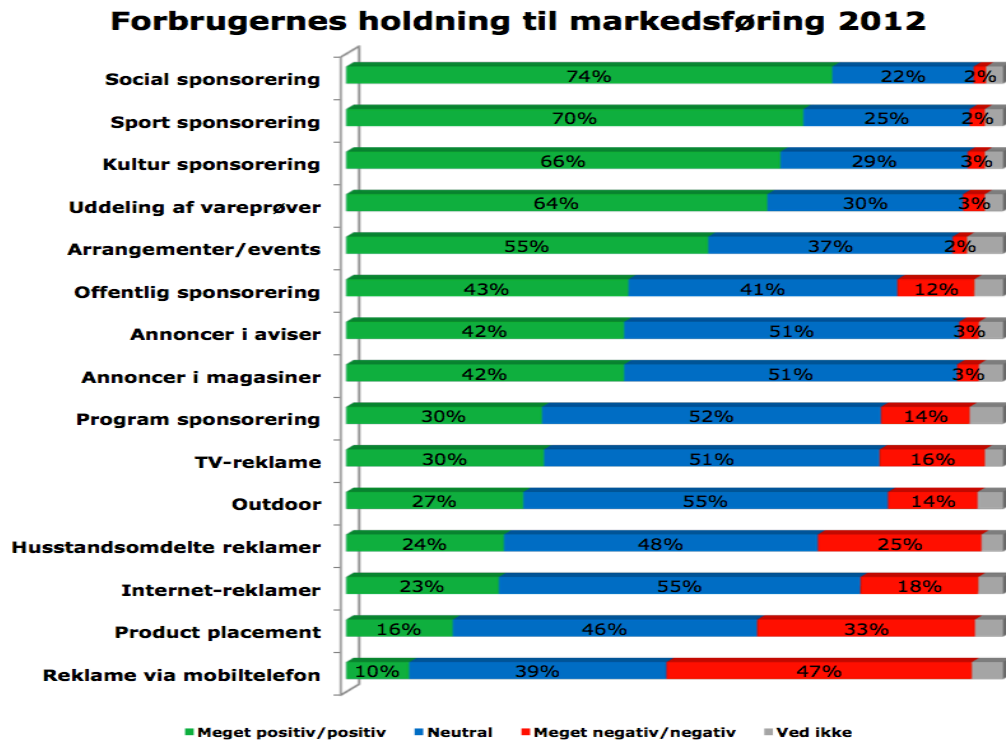


Figur 15 - TIPI-Modellen

Kilde: (Lauritzen, 2013)

5. *Sponsoring får større forbrugeraccept*

Da holdningen til sponsoring generelt er den, at sponsoring også giver noget tilbage til samfundet, udover bare at være et markedsføringsværktøj, som mange andre traditionelle markedsføringsværktøjer kun er, så får sponsoring større forbrugeraccept jo mere det bliver anvendt. Dette ses også i Figur 16, der netop viser forbrugernes holdning til markedsføring i 2012. Her er tendensen tydelig, at sponsoring er den type markedsføring forbrugerne er mest positive overfor. Sammenligner man 2012 tallene med tallene fra 2010, ser man også en stadig stigende positiv holdning til alle former for sponsoring (Se bilag 11). I en tid hvor det bliver nemmere og nemmere at skære reklamer fra i sin dagligdag, jf. ovenstående punkt 1, søger virksomhederne naturligt mod markedsføring der er mere relevant og accepteret af forbrugerne, hvilket er positivt for sponsoring generelt, og de udbydere der kan tilbyde et attraktiv sponsorprodukt.



Figur 16 - Forbrugernes holdning til markedsføring 2012

Kilde: SponsorTrends – Promovator (Glenstrup, 2012)

3.5 IMC

IMC (Integrated Marketing Communications) er en metode, hvorpå en virksomhed får samlet alle dens mange markedsføringsaktiviteter, så man kommer ud til slutbrugerne med et klart og præcist budskab om virksomheden og dens produkter. Kotler definerede IMC således:

"a way of looking at the whole marketing process from the viewpoint of the customer."

Kotler (Pickton & Broderick, 2005)

Det er i sidste ende forbrugerne der skal forstå budskabet fra virksomheden, og med Kotlers definition er det netop forbrugerne der kommer i fokus. Med IMC opnår man ydermere en mere effektiv virkning på den pågældende kampagne, da forbrugeren bedre vil kunne forstå budskabet af kampagnen, og der er større mulighed for at opnå en synergieffekt for de samlede aktiviteter. Her henvises til den synergi der er kendt som $2+2 = 5$ fænomenet (Pickton & Broderick, 2005).

I denne afhandling er det interessant at kigge på, hvordan sponsering kan anvendes efter IMC-konceptet. Sponsering er en del af promotion mix'et, som vist i afsnit 3.1, og Figur 17 viser, hvordan sponsering placerer sig sammenlignet med de øvrige elementer fra promotion mix'et i forhold til, hvilken type kommunikation det er. Her bliver der skelnet mellem en-til-en kommunikation eller

en-til-mange kommunikation. Samtidig er modellen bygget op om de fire grundlæggende kommunikationsmetoder, Reklame (Advertising), Public relations, Personal selling samt Sales promotions (Pickton & Broderick, 2005).



Figur 17 - IMC Mix Model

Kilde: (Pickton & Broderick, 2005)

Tidligere blev sponsering primært opfattet som en-til-mange kommunikation, men med de muligheder teknologien efterhånden har givet virksomhederne, der bruger penge på sponsorater, mener flere at man kommer tættere og tættere på en-til-en kommunikation (Pickton & Broderick, 2005) (Lauritzen, 2013). Blandt andet har Totalkredit fået opbygget et stort community på Facebook, via siden 'Håndboldherrerne', hvor de har fået stor eksponering og har haft mulighed for en tættere en-til-en dialog gennem diverse permissions og leads (Graversen, 2013). Figur 17 viser også, hvordan sponsering nærmer sig en mere direkte kommunikation til den enkelte forbruger, og dermed støtter op omkring den udvikling sponsering, ifølge diverse eksperter, er i. Figuren viser også, hvilke ele-

menter man som virksomhed ellers kan anvende, udover sponsering, for at kommunikere budskabet omkring nye produkter og lign.

Der er to muligheder, hvorpå en virksomhed kan integrere sponsoratet med de øvrige markedsføringsaktiviteter, og i analyseafsnittet vil begge muligheder blive gennemgået i praksis. Sponsoratet kan blive det grundlæggende fundament for virksomhedens øvrige markedsføring, eller sponsoratet kan blive én blandt mange kanaler, hvorpå virksomheden kommunikerer sine budskaber. Ifølge de tidligere nævnte eksperter, så kræver et succesfuldt sponsorat, at den sponserende virksomhed vælger én af de to muligheder. Direktørsponsoraterne bliver mere og mere sjældne, da succesfuld sponsering med tiden kræver at store dele af virksomheden bliver en del af sponsoratet, og at der skabes en rød tråd mellem virksomhedens målsætninger og hvordan disse opnås (Lauritzen, 2013). Et godt eksempel herpå er Danske Banks sponsorat af fodboldlandsholdet og DBU. Det er bredt blevet betragtet som et succesfuldt sponsorat (Glenstrup, 2012), så da Danske Bank valgte at benytte sig af en klausul i sponsorataftalen, hvori det var muligt at træde ud af sponsoratet før tid, kom det bag på flere branchefolk. Begrundelsen for udtrædelsen ligger i, at Danske Bank vil have et mere internationalt fokus for sin samlede markedsføring, deriblandt sine sponsorater, da virksomhedens filialer nu hedder Danske Bank i samtlige lande og ikke kun i Danmark. Derfor vil det, for at følge IMC tankegangen, give mere mening for Danske Bank, at virksomhedens sponsorater henvender sig mere internationalt. Herved vil Danske Bank eksempelvis få mulighed for at opnå den førnævnte synergieffekt på tværs af de forskellige markeder.

”Fremover vil vi gerne indgå sponsoraftaler, der kan fungere på tværs af de nordiske markeder og ikke kun i Danmark”

Jeppe Madsbad Lauritzen (Lauritzen, 2013)

4 Analyse af danske sponsorater i praksis

4.1 Introduktion

Jeg vil i denne del af afhandlingen, analysere på nogle af de største sponsorater vi har her i Danmark. Danske Banks sponsorat af fodboldlandsholdet, Totalcredits sponsorat af herrelandsholdet i håndbold samt Danske Spils sponsorsamarbejde med flere superligaklubber og DHF, er de tre cases jeg vil anvende i denne afhandling. Sponsoraterne vil først kort blive gennemgået hver for sig, hvor den afsluttende analyse vil blive en samlet analyse på tværs af de tre sponsorater. Jeg vil i gennemgangen af de tre virksomheders sponsorater, kort beskrive virksomheden og hvilken branche de

befinder sig i. Beskrivelsen af den enkelte virksomhed tager udgangspunkt i de respektive virksomheders hjemmeside med mindre andet er angivet.

4.1.1 Transskribering

Interviewene, som danner primær baggrund for min analyse, er blevet foretaget på baggrund af min viden gennem teorien og ved hjælp af aspekter fra Kvales bog (Kvale, 1997).

Dataindsamlingen i forbindelse med den empiriske undersøgelse er derfor udelukkende af kvalitativ karakter gennem disse dybdeinterviews. Da jeg kun skal interviewe personer der har en stor viden indenfor sportssponsorater, såkaldte elitegrupper, er det vigtigt, at jeg selv, inden interviewene, har sat mig godt ind i stoffet, så samtalen hele tiden kan holdes kørende på et fornuftigt niveau (Kvale, 1997).

Der er mange måder at gennemføre et interview på. Man kan tage noter undervejs i interviewet, man kan optage interviewet på en lydoptager eller man kan videooptage interviewet. Der er fordele og ulemper ved alle måder (Kvale, 1997), men jeg har valgt at bruge en lydoptager, da jeg mener det er passende til det jeg skal bruge. Ved brug af noter, vil jeg ikke fuldt ud kunne koncentrere mig om det den interviewede siger, og vi vil ikke kunne få en god dialog i gang. En videooptager ville sagtens kunne bruges, men jeg mener ikke, at det er nødvendigt at få de visuelle aspekter med, som der måtte være gennem interviewet.

Selve transskriberingen fra lyd til skrift kræver, at jeg har en 100% objektiv tilgang til det den interviewede udtaler sig om, og at jeg på bedst mulig måde, får formuleret vedkommendes ord, tonefald og dynamik, ned på skrift. Transskriberingen er også begyndelsen på hele analysedelen, da det er her jeg første gang får mulighed for rigtig at gennemgå interviewene, og det empiri der måtte komme heraf. Alle fulde interviews er vedlagt på CD, mens uddrag er i bilag 1-4.

4.2 Gennemgang af Totalkredit og deres sponsorat af håndboldlandsholdet

Totalkredit blev skabt tilbage 1990 som led i et samarbejde mellem 48 regionale og lokale pengeinstitutter. I dag er samarbejdet vokset til 70 pengeinstitutter, og Totalkredit er en del af Nykredit-koncernen, men som selvstændig brand og med egen strategi. Målet for Totalkredit dengang var, at samle kundernes økonomiske foretagender ét sted, for at kunne give kunderne en mere personlig betjening fra deres egen filial. Man ville dermed væk det der tidligere havde været tradition for, at realkredit var noget man fik i et realkreditinstitut, ”ofte langt væk”, som virksomheden skriver på

deres hjemmeside. Målet er i dag nået, og Totalkredit er et af danskernes foretrukne realkreditinstitutter med en markedsandel på ca. 36%.

Totalkredit har siden maj 2011 været sponsor for det danske herrelandshold i håndbold. Fra start af har fokus været på et bredt samarbejde DHF og Totalkredit imellem, for som Totalkredit skriver på sin hjemmeside:

Mere end bare et sponsorat

Aftalen er ikke et sponsorat i gængs forstand - vi har nemlig indgået aftale om et stærkt partnerskab, der rækker ud over et traditionelt envejs-sponsorat. Målet er at sprænge rammerne for et sportsligt og kommercielt samarbejde mellem en virksomhed og et dansk håndboldlandshold, som normalt kun beror på et traditionelt sponsorat.

(Totalkredit, 2011)

Prisen for sponsoratet er vurderet til at ligge på ca. seks mio. kroner årligt (Laursen, 2011), hvor der oveni i det kan komme udbetaling af diverse bonusser. Beløbets størrelse gør sponsoratet til et af de største sponsorater i dansk sport, hvilket gør, at det i denne afhandling er interessant at analysere dybere. Det er ydermere interessant at se, hvordan Totalkredit udnytter sponsoratet, og de høje standarder virksomheden selv sætter for det sportslige og kommercielle samarbejde med DHF.

4.3 Gennemgang af Danske Bank og deres sponsorat af fodboldlandsholdet

Danske Bank er den største bank i Danmark og blandt de førende banker i Europa. I slutningen af 2012 ændrede banken strategi, hvor der kom fokus på, at det nye normale, krævede nye standarder, og dermed blev strategien døbt 'new standards'. Strategien og specielt kampagnen bag blev hårdt kritiseret, blandt andet fordi man brugte Occupy Wall Street-bevægelsen i reklamefilmene (Bendtsen, 2012). Målet var at genetablere forbrugernes tillid til banken, og samtidig leve op til bankens nye vision, 'Recognised as the most trusted financial partner'. Selvom sponsorsamarbejdet med DBU blev indgået i 2011, med virkning fra januar 2012, før New Standards-strategien blev offentliggjort, har sponsoratet været medvirkende til udfoldelsen af strategien og en vital del heraf. Man ønskede dog også at få mere fokus på 'Stå stærkere'-kampagnen, og de værdier der lå bag. Sponsoraftalen med DBU ophører ved udgangen af juni 2014 og har en samlet værdi på 40 mio. kr., hvilket vil sige en årlig værdi på 16 mio. kr. Danske Bank har valgt ikke at forlænge sponsoratet med DBU, da banken ikke finder det passende, med et nationalt sponsorat, nu hvor navnet 'Danske Bank' er blevet navnet på bankens filialer, i alle de lande de er repræsenteret i. Strategien vil fremover være, at banken søger mod et mere bredt og internationalt sponsorat, hvor man har mulighed

for at ramme målgrupper i flere lande end primært i Danmark, som det har været tilfældet med det nuværende sponsorat.

Som tidligere nævnt, så kræver et succesfuldt og effektivt sponsorat, at både Udbyder og Sponsor tager del i partnerskabet og deltager i dialogen. Ved indgåelsen af aftalen, udtalte DBU følgende:

"Der er tale om et perfekt match. Danske Bank og DBU er førende indenfor hver vores branche, og vi ser store muligheder i at udnytte hinandens kompetencer og platforme i arbejdet omkring selve sponsoratet. Det er vores ambition at løfte dette partnerskab til et integreret samarbejde på et helt nyt niveau, og det kan blandt andet lade sig gøre, fordi Danske Bank er alene om aftalen"

Jim Stjerne Hansen, Generalsekretær i DBU

Sponsoratet vurderes, rent økonomisk, til at være det største nationale sponsorat vi har herhjemme, alt efter hvordan det bliver vurderet. Saxo Banks sponsorat med Bjarne Riis og hans cykelhold og Carlsbergs mange sponsorater med blandt andet flere fodboldklubber, vurderes alle til at være dyrere end Danske Banks sponsorat med DBU og fodboldlandsholdet, men disse sponsorater er alle af international karakter, og derfor ikke aktuelle i denne afhandling der primært kigger på nationale sponsorater.

4.4 Gennemgang af Danske Spil (Oddset) og deres sponsorater generelt

Danske Spil blev grundlagt tilbage i 1949 og hed dengang Dansk Tipstjeneste. Danske Spil består i dag af Danske Spil A/S, der er moderselskabet, hvor man under sig har datterselskaberne Elite Gaming A/S, Danske Licens Spil A/S og Danske Lotteri Spil A/S. Sådan har organisationsstrukturen set ud efter den nye spillelov² trådte i kraft d. 1. januar 2012. Danske Spil A/S er primært statsejet og sender hvert år penge tilbage til samfundet, hvilket sker gennem de såkaldte tipsmidler. Tipsmidlerne udgjorde i 2012 et beløb på små 1,4 mia. kr (Danske Spil, 2013).

Oddset, som tilhører Danske Licens Spil A/S, består af flere subbrands, men de primære er Den Lange, Oddset Live og Matchen. Via Oddset er det muligt at spille penge på udfaldet af et bredt udvalg af forskellige kampe indenfor et stort udvalg af sportsgrene. Oddset har ikke noget hovedsponsorat, men har, strategisk valgt, flere mindre sponsorater, hvor disse er fordelt ud fra en geografisk placering. Det betyder at Oddset i dag er spillepartner hos 6 superligaklubber.

- AaB(Nordjylland)
- AGF(Midtjylland)

² Spillelovgivningen blev vedtaget d. 4. juni 2010 og trådte i kraft 1. januar 2011 (Skat.dk, 2010). Loven betød, at spillemarkedet blev åbnet op for udenlandske udbydere, så de, på de licenskrævet spil, kunne konkurrere på lige fod med Danske Spil. Dette betød at udenlandske udbydere kunne markedsføre sig i Danmark, hvilket blandt andet inkluderer indgåelse af sponsorater.

- SønderjyskE(Sønderjylland)
- OB(Fyn)
- FC Nordsjælland(Nordsjælland)
- Brøndby IF

På denne måde er Oddset, med sine sponsorater i de enkelte klubber, geografisk godt dækket ind, og som Thomas Huniche fra Danske Spil siger: ”Så giver det god mening at være i Brøndby, fordi der har vi altid været, og de har en enorm fanbase!”. Samtidig er Danske Spil også officiel spillepartner for DHF og dermed håndbold i Danmark. Samlet set er sponsoraternes værdi vurderet til at være på 5-10 mio. inklusiv aktivering (Huniche, 2013).

5 Samlet analyse af de tre danske sponsorater

I det kommende afsnit vil jeg lave en samlet analyse af sponsoraters virkning, fordele & ulemper samt effektiviteten af et sponsorat, ud fra interviewet med Promovator og gennemgangen af de tre ovennævnte virksomheders sponsorater. Jeg vil finde frem til, hvordan virksomhederne anvender sponsorater, og hvad der sker gennem hele sponsorprocessen, fra indgåelse til effektmåling. Teorien omkring sponsering og general markedsføringskommunikation er blevet gennemgået tidligere i afhandlingen, og jeg vil i den følgende analyse finde frem til, i hvor høj grad teorien bliver anvendt, og hvor teori adskiller sig fra praksis. Analysen tager udgangspunkt i fire ekspertinterviews med nedenstående sponsoreksperter.

- Lasse Glenstrup (LG), Sponsorkonsulent hos Promovator
- Jeppe Madsbad Lauritzen (JML), Head of Group Sponsorship hos Danske Bank
- Michael Graversen (MG), Marketingchef hos Totalkredit
- Thomas Huniche (TH), Brandmanager Oddset hos Danske Spil.

Bogstaverne i parentes er eksperternes initialer, og disse vil blive brugt fremadrettet i stedet for deres fulde navne. Referater af interviewene findes i bilagene, mens de fulde interviews findes på vedlagte CD. Det skal dog bemærkes, at interviewet med MG fra Totalkredit ikke findes i fuld længde, da der opstod tekniske problemer med lydoptageren. Referatet giver dog et godt billede af de vigtigste budskaber fra interviewet.

5.1 Hvorfor indtræder virksomheder i sponsorater(Målsætninger og strategi)?

Der bør være et klart formål og ligge en klar strategi bag, når virksomheder indtræder i et sponsorat. Det er en nødvendighed og bør være en del af hele processen omkring indgåelse og aktivering af sponsoratet fastsætter LG, da han fortæller om, hvilke målsætninger virksomheder generelt har, når et sponsorat skal indgås. Som udgangspunkt kan sponsoratet være platform for hele virksomhedens markedsføring, eller sponsoratet kan være én blandt mange markedsføringsplatforme. Baggrunden for indgåelse af et sponsorat kan være meget forskellig, og det er ikke udelukkende med et øget salg som målsætning, at virksomheder indgår sponsorater. En øget brandawareness eller en forbedring af virksomhedens image, kan ligeledes være grunde hertil. Ofte vil et sponsorat også blive opfattet som en mulighed for at differentiere sig fra virksomhedens konkurrenter i en branche, hvor forskellen på de enkelte virksomheders produkter ikke er stor.

Totalkredit har en markedsandel på ca. 36%, og som MG slår fast, så er Totalkredit ”Fint tilfreds med dette.” Hvis markedsandelen bliver større, begynder kunderne at komme fra de store banker, og så vil meningen med hele Totalkredits koncept, ’Totalkredit er lokal kredit’, få mindre betydning. Fokus var primært på at øge loyaliteten blandt kunderne, og dermed skabe mindre churn. Udover at nå ud til slutbrugeren var det målet for Totalkredit, at sponsoratet også skulle medvirke til at nå ud til de 70 filialer Totalkredit samarbejder med, og dermed skabe en tættere forbindelse til disse. Totalkredit arbejder derfor med en to-foldig strategi, hvor fokus både er på slutbrugeren, men også de samarbejdende filialer. Totalkredit følger teorien, og der er en klar strategi bag indgåelsen af sponsoratet. Med en klar overordnet strategi skaber virksomheden det bedste udgangspunkt for at opnå et succesfuldt sponsorat, hvilket naturligvis er en god beslutning. Samtidig gik Totalkredit ind i samarbejdet med DHF med den holdning, at det netop skal være et samarbejde/partnerskab der går begge veje, og ikke kun envejs kommunikation der går fra Totalkredit til DHF. Totalkredit vil ikke kun udnytte de kommercielle fordele sponsoratet giver, men alle kompetencer hos DHF skal udnyttes, og det gælder også den anden vej. I starten af partnerskabet var der lidt uenighed mellem DHF og Totalkredit om, hvordan samarbejdet skulle fungere, men da DHF fandt ud af, at Totalkredit var seriøse omkring at samarbejdet skulle gå begge veje, valgte DHF at gå ind i det med samme indstilling. Som MG fortæller, så har ingen af parterne fortrudt denne beslutning, hvilket, i dette tilfælde, bekræfter teorien om, at et godt forhold mellem Sponsor og Udbyder, i sidste ende vil skabe en bedre mulighed for et succesfuldt sponsorat. Efter kun ét år som sponsor for herrelandsholdet i håndbold, kunne 8% af de adspurgte i en undersøgelse udpege Totalkredit som sponsor for holdet, hvilket, ud fra eksponering, tid og lign., betegnes som mere end godkendt ifølge MG. Jeg vil vurdere, at kendskabet sidenhen, grundet herrelandsholdets succes og dermed større eksponering og Totalkre-

dits aktivering af sponsoratet, kun er blevet højere, hvilket må betragtes som succesfuldt. Det har yderlige været en målsætning for Totalkredit at skabe et fællesskab og et sammenhold i virksomheden, på tværs af alle afdelinger, så alle medarbejdere har følt sig som en del af sponsoratet. Totalkredit har ifølge MG opnået dette, da man efter ønske har uddelegeret opgaver, i forbindelse med sponsoratet, rundt til alle virksomhedens medarbejdere.

”Danske Spil og Oddset er sat i verden for, at sælge Oddsets produkter til en masse mænd der er sportsbetting interesseret.” Det er sådan TH beskriver situationen for Danske Spil, og hvordan deres udgangspunkt har været, da målsætningerne for sponsoraterne skulle fastlægges. Flere af Danske Spils sponsorater er indgået, blandt andet, grundet den nye spillelovgivning. Da spillelovgivningen giver andre spilleselskaber mulighed for at sponsere udbydere i Danmark, har Danske Spil ville sikre sig eksponering strategiske steder, hvor deres konkurrenter derved ikke får samme mulighed. For to år siden valgte Danske Spil også at skære ned på deres antal af sponsorater i superligaen, så man ikke var synlig i alle klubber, men primært var synlig i forskellige regioner rundt om i Danmark. Meningen med nedjusteringen var ligeledes, at man ville være mere intensivt tilstede via nogle større sponsorpakker, og dermed skabe en tættere kontakt til den enkelte klub. Udover en intensivering af sponsoraterne, får Danske Spil mulighed for at ramme deres målgruppe meget specifikt og konkret. ”Fordi kunderne er der, skal vi også være der. Det berømte ’match’ er bestemt til stede” udtaler TH, når han fortæller om fordelene ved Oddsets sponsorater med superligaklubberne. Med et sponsorat af flere forskellige superligaklubber, rammer Oddset deres målgruppe mere effektivt end ved anden traditionel markedsføring som fx TV og radio, hvor man rammer bredere, men dog også rammer flere uden for målgruppen. Netop her rammer Danske Spil kernen af sponsering, og de muligheder der er herved. Du får mulighed for at ramme en specifik målgruppe med et specifikt budskab.

Danske Spil og Oddsets altoverskyggende mål med disse superligasponsorater er ifølge TH, at Oddset skal sættes i forbindelse med dansk fodbold, og det fodbold i Danmark står for. Sponsoraterne er dog også indgået for at udelukke konkurrenterne, og det er samme strategi og tanke der ligger bag beslutningen om at blive officiel spillepartner for DHF. Målgruppen er ikke, som ved superligaen, storspillerne, men da håndbold er meget dansk, valgte Danske Spil at indgå samarbejdet med DHF, da man nødt ville se en af konkurrenterne blive ’ambassadør’ for dansk håndbold. Som sidste led i strategien, har der været fokus på det omfattende affiliatenetværk Danske Spil har. Ved indgåelse af sponsorater med de respektive klubber og forbund, kan samarbejdsclubber og

partnere til disse blive en del af affiliatenetværket, hvilket giver dem mulighed for at tjene penge hjem til sig selv.

Danske Spils sponsorater er primært af strategisk karakter, da det ikke er mange målbare parametre de har opstillet som succes for deres sponsoraktiviteter. TH fortæller også, at Danske Spil ikke ellers har en klar strategi og en rød tråd for, hvad sponsoraterne skal bruges til og udnyttelsen heraf. Uden en klar strategi og med den åbenlyse 'match' som TH omtaler, så vil Danske Spils sponsorater givetvis ikke opnå de bedst mulige målbare resultater. Det er dog vigtigt at have for øje, at de strategiske fordele der følger med sponsoraterne, ifølge TH har stor betydning.

Danske Bank har ikke, som Danske Spil har det, et åbenlyst 'match' til, hvorfor netop de skal sponser herrelandsholdet i fodbold. JML forklarer, at det er svært at være en bank på sponsormarkedet, da banken ikke umiddelbart kan kobles til en brugssituation. Dette betyder ifølge JML også, at Danske Bank aldrig vil kunne komme rigtigt ind under huden på folk og blive en integreret del af målgruppen. Sponsoratet bliver derfor anvendt til at skabe en synlighed og en effekt over for en større del af befolkningen, som et sportssponsorat af denne størrelse er god til. Danske Banks daværende slogan 'Stå stærkere', var aldrig rigtig blevet anvendt og rullet ud for befolkningen, så man manglede ifølge JML en platform til dette. DBU og herrelandsholdet var en oplagt mulighed som partner, da Danske Bank ville få mulighed for at nå nationalt ud, og ikke kun regionalt, som tilfældet ville have været med et sponsorat af eksempelvis FC København eller Brøndby. "Vi tapper os, via et sponsorat, ind i virkeligheden, og der går det op og ned, men der er en konstant national interesse for landsholdet" udtaler JML. Samtidig har Danske Bank aldrig haft en centralt styret strategi for deres sponsorater og brugen af sponsorkronerne, hvilket har betydet, at hver filial har haft én medarbejder med det overordnede ansvar for sponsorater. Dette har medført, at Danske Bank ikke har udnyttet den erfaring, hver filial har haft på tværs af organisationen, og derfor ikke skabt en synergi mellem virksomhedens sponsorater. Danske Bank har med sponsoratet af DBU ville styre sponsorstrategien centralt, hvilket gør, at der er en kontinuitet gennem virksomhedens øvrige sponsorater. De enkelte filialer har dog stadig sponsorbudgetter, så der er mulighed for at sponser lokalt og regionalt, men det er med den centrale sponsorstrategi in mente. De overordnede målsætninger for Danske Bank har dermed været at skabe en klar strategi for virksomhedens sponsorkroner, så det også giver mening for kunderne. Dette har tidligere, ifølge JML, været et problem, da virksomheden har haft mange små og store sponsorater af forskellig karakter. Udover at øge kendskabet til 'Stå stærkere'-kampagnen, så har man også ville øge tilfredsheden hos virksomhedens mange hos-

pitalitykunder, hvilket gerne skulle føre til et øget salg. JML fastlægger endvidere, at man som sponsor for en sportsklub eller sportsudøver, som udgangspunkt bør lægge en strategi og opstille målsætninger for sponsoratet, ud fra en sportslig 'worst case'-betragtning. Dermed får de sportslige resultater ikke den store betydning for sponsoratets succes. Dog kan sportslig succes give mulighed for blandt andet ekstra aktivering og en mere effektiv imageoverførsel.

5.2 Fordele/Ulemper

Der er naturligvis både fordele og ulemper ved at anvende et sponsorat som markedsføringsværktøj. Jeg har tidligere i afhandlingen, i afsnit 3.3, været inde på, at imageoverførsel og en øget brandawareness samt muligheden for et hospitalityprogram, er blandt de primære årsager til, hvorfor virksomheder vælger at indgå sponsorater. Både Totalkredit og Danske Bank følger her teorien, da det for begge virksomheders vedkommende, er nogle af hovedårsagerne til indgåelse af deres respektive sponsorater.

Totalkredit anvender deres sponsorat af DHF og det danske herrelandshold i håndbold som platform og univers for størstedelen af deres markedsføringsaktiviteter. MG understreger dog, at dette primært skyldes begrænsede ressourcer, men han uddyber, at det samtidig giver Totalkredit mulighed for at udnytte sponsoratet og sponsoratets muligheder til fulde, da der er få muligheder for anden markedsføring. Da sponsoratet er omdrejningspunktet for al Totalkredits markedsføring, er der fuld fokus på sponsoratet og de fordele Totalkredit kan drage heraf. Samtidig kan Totalkredit, med denne fokus, eliminere nogle af de ulemper der er ved et sponsorat, som eksempelvis, hvordan man måler effekten af et sponsorat, da effekten på de parametre der måles på, blandt andet brandawareness og øget salg, kan henføres til sponsoraktiviteterne.

Hvis sponsorater effektivt bliver integreret og forankret i hele virksomheden, og ikke udelukkende er en del af marketingafdelingen og den øverste ledelse, kan sponsoratet på sigt blive et aktiv og en fordel for virksomheden, blandt andet når der skal ansættes nye medarbejdere. Totalkredit har fra start af, som beskrevet tidligere, haft det som en af målsætningerne, at sponsoratet skulle forankres til hele virksomheden, og alle medarbejdere skulle føle sig involveret og som en del af det. Der er helt konkret blevet oprettet fire grupper internt i Totalkredit, hvor hver gruppe har nogle ansvarsområder i forbindelse med sponsoratet. Mere om dette i afsnit 5.4. Ved udnyttelsen af sponsoratet som et bindeled mellem virksomhedens mange afdelinger, skaber Totalkredit et bredt fællesskab i virksomheden og man opnår et godt og udfordrende arbejdsmiljø. I sidste ende kan gode arbejdsforhold være medvirkende til, at Totalkredit tiltrækker dygtige medarbejdere fremfor de vælger at søge mod

konkurrenterne. Samtidig skaber glade medarbejdere bedre resultater, hvilket skaber en højere ROI for sponsoratet, se blandt andet Figur 12.

Med sponsoratet danner Totalkredit et solidt grundlag for, at virksomhedens kunder forbliver mere loyale, hvilket, som beskrevet i afsnittet '*Tilknytning til Udbyder*', ofte er tilfældet med sportsfans. Dermed nedsættes virksomhedens churn, og en af Totalkredits primære målsætninger for sponsoratet vil blive opnået. Ydermere udnytter Totalkredit et af sponsorats primære egenskaber, som netop er at skabe og tiltrække loyale kunder.

Matchet mellem Sponsor og Udbyder bliver beskrevet af flere af de interviewede, og alle uddyber, hvor vigtigt et sådan match er. I mange sportssponsorater er det svært at finde et tydeligt match, hvilket for Totalkredits vedkommende, i starten af sponsoratet, betød at man var nødsaget til at bruge ressourcer på at fortælle kunderne og omverdenen, hvorfor netop Totalkredit passede sammen med DHF og herrelandsholdet. Totalkredit erfarede dog, at det ikke havde betydning for kunderne hvorfor matchet var til stede. I stedet begyndte virksomheden at fokusere på aktiveringen af sponsoratet, og hvordan dette bedst muligt kunne udnyttes, og man formåede derved ifølge MG at allokere ressourcer derhen, hvor de var til størst mulig gavn.

Danske Bank har haft lignende udfordringer med deres sponsorat af DBU og fodboldlandsholdet, da banken og DBU heller ikke har det åbenlyse match imellem sig. Dette har medført, at Danske Bank har haft svært ved at forene banken med forbrugerne og DBU. Dermed kan der, som JML beskriver det, ikke opnås den sammensmeltning mellem de tre parter, som teorien på et effektivt sponsorat ellers foreskriver. Dog pointerer JML, at der ved et sportssponsorat kan opstå andre muligheder, hvor "Man skal være klar til at smede jernet mens det er varmt!" Her henviser JML til den sportslige succes fodboldlandsholdet kan få, hvori virksomheden med fordel kan drage nytte heraf. JML fortæller konkret om, hvordan Danske Bank udnyttede en lignende situation, da fodboldlandsholdet kvalificerede sig til EM i Polen og Ukraine i 2012. Sponsoratet af DBU gav nogle unikke muligheder for Danske Bank til at lave PR, hvilket banken ikke ville have haft ressourcer til, hvis ikke det havde været for sponsoratet.

Oddset og Danske Spil bruger som nævnt primært deres sponsorater strategisk, ved at udelukke konkurrenter fra åbenlyse spilrelaterede kommunikationsplatforme. Med denne strategi opnår Oddset et øget salg på deres produkter og en øget brandawareness, men naturligvis også de strategiske

fordele overfor konkurrenterne. Da Oddset ikke ellers anvender sponsoratet aktivt i den daglige markedsføring, både eksternt og internt, blandt andet til rekruttering af medarbejdere og som bindeled mellem virksomhedens forskellige afdelinger, drager virksomheden ikke fordel af mange af de muligheder sponsoraterne teoretisk set giver virksomheden. Dog anvender Oddset sponsoraterne som kommunikationskanal, når andre former for markedsføring, tv & radio eller digitale kanaler, ikke kan opfylde samme behov for at ramme målgruppen direkte. Oddset bruger også de hospitalitypakker som sponsoraterne medfører, men TH siger dog, at disse ikke udnyttes i den grad de burde. Oddset og Danske Spils virksomhedsstruktur er dog medvirkende til, at en anvendelse af hospitalitypakker ikke er så ligetil som i andre sponserende virksomheder. Dette vil jeg komme ind på senere.

Som nævnt flere gange tidligere, er en af de helt store ulemper ved sponsorater som markedsføringsværktøj, effektmålingen af disse. Alle fire interviewede støtter op om dette, og alle kunne fortælle, at med den øget fokus på bundlinjen og ROI, så er man ved brug af sponsorater, nødsaget til at kunne effektmåle på andre parametre. Dette kunne eksempelvis være øget brandawareness og tilfredshed blandt medarbejdere, i forbindelse med sponsoratet, for at kunne retfærdiggøre indgåelsen af sponsoratet for den øverste ledelse. Ligeledes har den øget fokus på bundlinjen medført, at hele sponsorprocessen er blevet mere professionel end den tidligere har været, hvilket også har gjort sponsorater mere kommercialiseret. Tidligere talte man om direktørsponsorater, hvor det primært var direktøren eller lederen, der havde en interesse i den pågældende sportsgren eller klub, men hvor sponsoratet ikke ellers blev brugt aktivt i forbindelse med virksomhedens markedsføringsaktiviteter. I dag er der flere konsulentvirksomheder der udelukkende rådgiver andre virksomheder omkring sponsorater og indtrædelsen i disse. Det viser sig også ved de stillinger de interviewede hver især har, hvor tre ud af fire primært eller udelukkende arbejder med deres virksomheds sponsorat eller andre virksomheders sponsorater. TH fra Danske Spil er den eneste der ikke direkte arbejder med sponsorater dagligt, men han udtaler selv, at dette udelukkende er et prioriterings- og ressourcespørgsmål fra Danske Spils side af.

Da et sponsorat kan give en begrænset synlighed, endvidere primært giver en synlighed over for en begrænset målgruppe, anvender alle adspurgte virksomheder andre former for promotions, jf. promotion mix'et i afsnit 3.1. Totalkredit anvender deres sponsorat som udgangspunkt i størstedelen af virksomhedens markedsføring. Dette betyder ikke, at sponsoratet er det eneste virksomheden an-

vender fra promotion mix'et, men at sponsoratet bliver anvendt i alle grene af promotion mix'et. I reklamer, PR, direct marketing og andet. Både Danske Bank og Danske Spil anvender også andre dele af promotion mix'et, udover deres respektive sponsorater, da begge virksomheder ikke finder at deres sponsorat når bredt nok ud. Det betyder, at virksomhederne får ikke mulighed for at kommunikere alle ønsket budskaber klart nok ud via sponsoratet. Det er en betydelig begrænsning, at virksomheder sjældent kan anvende sponsorater som primær kommunikationskanal, hvilket er en af ulemperne ved at anvende og udnytte sponsorater.

5.3 Samarbejde

Som teorien antyder, så skabes det mest effektive sponsorat, og det bedste samarbejde Udbyder og Sponsor imellem, men også sponsorerne imellem, hvis alle parter byder ind med deres primære kompetencer og er indforstået med dette, jf. Netværksmodellen og dens fire grundlæggende faktorer. Sponsoratet skal bruges aktivt, og det er ikke nok, at det udelukkende er Sponsor der byder ind med aktiveringsprojekter og aktiviteter, hvis den optimale effekt skal opnås. I Totalkredits tilfælde, som nævnt flere gange tidligere, har ressourcerne og strategien været, at anvende sponsoratet som kerne i alle deres markedsføringsaktiviteter og kampagner. Som MG udtrykker det, så er sponsoratet med landsholdet et univers i sig selv, og det er udgangspunktet for næsten al Totalkredits markedsføring. Totalkredit har haft stor succes med at have sponsoratet som den centrale kerne af hele deres markedsføring, hvilket bliver støttet op af LG, der mener at denne form for udnyttelse af sponsoratet er den foretrukne, hvis man vil have et succesfuldt sponsorat. Dette er dog ikke ensbetydende med, at denne type markedsføring er mere effektiv, end hvis du har flere forskellige markedsføringsuniverser. LG nævner ligeledes, at det ikke altid er muligt at have sponsoratet som det grundlæggende fundament for en virksomheds samlede markedsføring. Dette ses blandt andet når Danske Bank og Oddset ikke mener, at de kommunikationsmuligheder deres sponsorater giver, vil være nok til at sprede et givent budskab.

Både Totalkredit og Danske Bank har et tæt forhold til deres respektive samarbejdspartnere (DHF og DBU), og virksomhederne udveksler erfaringer og sparrer med hinanden. Helt konkret afholder DBU partnern møder for samtlige partnere, store som små, hvor erfaringer udveksles, men det er samtidig også for at skabe et netværk på tværs af alle partnere. For Danske Banks vedkommende, har dette medført et udvidet samarbejde med Carlsberg og Adidas, to af DBU's andre store partnere. Samarbejdet med Adidas har betydet, at Danske Bank får alt deres sportstøj, som medarbejderne bruger til diverse arrangementer, eksempelvis 2500 løbetrøjer til DHL, leveret fra Adidas, og ifølge

JML opnår en betydelig rabat herpå. Derudover sparrer de to virksomheder med hinanden omkring sponsoratet med DBU, da de befinder sig i hver sin branche og derfor ikke konkurrerer om markedsandele. Det samme er gældende for samarbejdet med Carlsberg, hvor de ved flere landskampe er gået sammen om at give deres kunder en god oplevelse på stadion, med udlodning af kampbilletter og såkaldte drinkspakker. Derved slår virksomhederne sig sammen om deres kompetencer og til rådige midler. Dette vil blive yderligere beskrevet i afsnit 5.4.

Danske Bank anvender ikke deres sponsorat som grundlag for resten af deres markedsføring, men banken har alligevel et godt og tæt samarbejde med DBU. Samarbejdet og rettigheder er naturligvis omfattet af en kontrakt mellem de to parter, men JML beskriver at "Samarbejdet er så godt, at vi arbejder ud fra 'give and take' i forhold til kontrakten." Han understreger, at det sportslige fokus er det vigtigste, men at Danske Bank og DBU løbende er i dialog om forskellige kampagner med pragmatiske løsninger, hvori de forskellige interesser bliver samlet bedst muligt.

Jeg har tidligere beskrevet, hvordan Totalkredit fra starten af deres samarbejde med DHF gjorde det klart, at samarbejdet skulle gå begge veje. Dette har medført at Totalkredit og DHF har et tæt og intensivt samarbejde, hvor de ofte mødes og deler erfaringer og gennemgår kommende kampagner. DHF afholder dog ikke som DBU partnermøder og workshops for alle deres samarbejdspartnere, men Totalkredit har alligevel et udvidet samarbejde med flere af DHF's partnere. Som Danske Bank har et samarbejde med DBU's tøjsponsor Adidas, har Totalkredit ligeledes et samarbejde med DHF's tøjsponsor PUMA. Grundlæggende er de to samarbejder ens, med et strategisk udgangspunkt, men Totalkredit har ligeledes et samarbejde med PUMA om, at de er producent af alt sportstøj og merchandise, som Totalkredit skal bruge. Derudover gik Totalkredit konkret sammen med Fisherman's Friend og Danske Spil, om at lave en fanzone til det netop overstået EM der blev spillet på dansk jord. Her udtaler MG, at "Det handler om at gå sammen og se, hvordan vi kan supplere hinandens kompetencer, så vi kan give tilskuerne en unik sportsoplevelse."

Som beskrevet ovenfor, så samarbejdede Totalkredit og Oddset om at skabe nogle gode rammer for tilskuerne i en fanzone til EM, men udover dette samarbejde er Oddset ikke i dialog med nogle øvrige sponsorer. Grundet måden hvorpå Oddset og Danske Spils sponsorater er sammensat, er virksomheden ikke, på samme måde som Danske Bank og Totalkredit er det, i tæt dialog med hverken DHF eller de sponsorerede superligaklubber. Dette skyldes at sponsoraterne ikke er hovedsponsora-

ter, men flere mindre sponsorater. Ifølge TH giver denne type sponsorater Danske Spil udfordringer i forhold til samarbejde med Udbyder, da Udbyders primære fokus rent sponsormæssigt sjældent er på de mindre sponsorer. Derfor må Danske Spil ofte selv tage kontakten til Udbyder for at høre, hvordan muligheden for anvendelse af Udbyders platform til en given kampagne er. Danske Spil har dog i enkelte konkrete tilfælde samarbejdet tæt med udvalgte superligaklubber. Senest i en kampagne for Oddset, hvor en del af omsætningen fra salg af Oddsets produkter gik til Kræftens Bekæmpelse. I den anledning samarbejdede Danske Spil med AGF og Brøndby omkring brugerdesignede spilletrøjer til holdenes indbyrdes opgør i superligaen. Her kunne Oddsets Facebookbrugere designe spilletrøjerne til kampen, og efter afstemning, ligeledes på Facebook, skulle spillerne spille kampen i den trøje der fik flest stemmer. Efterfølgende blev trøjerne sat på auktion, hvor overskuddet her også udelukkende gik til Kræftens Bekæmpelse. TH betegner kampagnen som en succes, og han ytrer ønske om flere af sådanne kampagner, men siger, at det ofte er grundet knappe ressourcer hos både Udbyder, men også hos Danske Spil selv, at et sådan samarbejde ikke sker oftere. Da Danske Spil primært anvender sponsoraterne som kontaktflade til kunderne, er dette manglende samarbejde, både med udbyderne, men også med de øvrige sponsorer, ikke det store problem for virksomheden.

5.4 Aktivering/Rettigheder

Virksomhedernes aktivering af sponsoratet sker både eksternt, men også internt i virksomheden, hvor det er vigtigt at få forankret sponsoratet i alle afdelinger, hvis man vil have succes. Totalkredit har som følge af sponsoratet oprettet fire grupper internt i virksomheden, hvor grupperne har hvert sit ansvarsområde. Det gælder blandt andet en eventgruppe, der står for events internt i huset, eksempelvis grillaftener med landsholdet og medarbejdernes familier, men også eksterne oplevelser til håndboldkampe og lignende. Samtidig er der en gruppe ansvarlige for landsholdsmerchandise til medarbejdere og deres familier. Disse grupper er en blanding af medarbejdere fra alle virksomhedens afdelinger, som sammen arbejder på at skabe gode personaleforhold for de øvrige medarbejdere. Da Totalkredit indgik sponsoratet med DHF, og ville have samtlige medarbejdere til at være en del af projektet, var flere skeptiske omkring dette. Flere medarbejdere var ifølge MG nervøse for, at Totalkredit "Nu skulle til at være en håndboldklub", men da de fire grupper blev oprettet og sponsoratet på flere måder var blevet forankret i virksomheden, tog de fleste af medarbejderne sponsoratet til sig. MG pointerer yderligere, at dette har skabt et fællesskab og en holdånd internt i virksomheden, som havde været svær at opnå på andre måder. Grupperne er også en del af den eksterne aktivering, og hvilke tiltag der her skal tages, men det bliver dog i sidste ende styret af marketingafde-

lingen. Som beskrevet i afsnit 5.3, gik Totalkredit sammen med Oddset og Fisherman's Friend om at lave en tilskuerzone til det netop overstået EM her i Danmark. Totalkredit ville naturligvis gerne give tilskuerne en ekstraordinær oplevelse med denne tilskuerzone, men derudover var målet også at skabe synlighed omkring deres sponsorat med DHF. Totalkredit anvender også aktivt deres Facebookside 'Håndboldherrerne', der er deres primære aktiveringskanal og kontakthoved med brugerne. Siden er aktiv størstedelen af året, men med en naturlig højere aktivitet før og under slutrunderne. Her kommer løbende opdateringer og videoer fra træningssamlinger og turneringer landsholdet deltager i, hvori brugerne kan diskutere og kommentere indholdet. Totalkredit er på de få år siden og sponsoratet har eksisteret, gået fra 0 likes til mere end 200.000 likes, hvilket må betegnes som en stor succes. Ydermere har Totalkredit 200.000 potentielle kunder virksomheden nemt kan nå ud til, og det passer godt ind i strategien omkring en øget brandawareness og ønsket om top-of-mind.

Årligt udarbejder Oddset et aktivitetsflow for det kommende år, hvor samtlige aktiviteter, kampagner, produktnyheder og lignende bliver gennemgået. Her arbejder TH og de øvrige medarbejdere på at tænke aktivering af sponsoratet ind i de pågældende aktiviteter, men udover det konkrete samarbejde med Totalkredit omkring tilskuerzonen til EM og samarbejdet med Kræftens Bekæmpelse, omkring design af fodboldtrøjer til fodboldkampen AGF-Brøndby, udnytter Oddset og Danske Spil sjældent de mange aktiveringsmuligheder der følger med deres sponsorater. TH ærgrer sig over dette og bekræfter, at aktiveringselementet er en af de største udfordringer omkring Oddset og Danske Spils sponsorater. Da virksomheden ikke har ét hovedsponsorat, men flere mindre sponsorater, og dermed flere partnere, giver det nogle problemer for Danske Spil rent ressourcemæssigt. Danske Spil er med de mange superligapartnere afhængige af deres regionschefer, og at de er en del af hele aktiveringsprocessen. Danske Spil har deres forhandlere delt op efter hvilken region de ligger i, og regionscheferne har den daglige kontakt til Danske Spils mange forhandlere rundt om i landet. Det er disse forhandlere, man gerne vil gøre til en del af aktiveringen og give dem mulighed for at være en del af sponsoraterne. Dette kunne blandt andet være en intern salgskonkurrence blandt forhandlerne i de enkelte regioner, hvor der er hospitalitypakker på højkant til fodboldkampe i regionen. Derudover er forhandlerne ambassadører for Danske Spil, og de har den daglige kontakt til kunderne. Det giver nogle muligheder der endnu ikke er afprøvet og udnyttet. Samtidig udtrykker TH frustration over de rettigheder der følger med Danske Spils sponsorater: "Bottomline, så har du ikke en skid rettigheder! Det kommer meget an på spillere og trænere. Det er en flok divaer du har at gøre med. Så kan det godt være du har det på et stykke papir, men det bliver i sidste ende noget møg så."

TH uddyber, at flere spillere har enkeltsponsorater, hvilket gør at de har andre interesser, og hvis spillerne ikke synes dit produkt er fedt, så er det svært at få dem 100% engageret i din kampagne.

Danske Banks virksomhedsstruktur gør det vanskeligt at få forankret sponsoratet i hele virksomheden, på samme måde som Totalkredit har gjort via forskellige eventgrupper. JML fortæller i den forbindelse: ”Der er en pæn balance mellem at prædike det i organisationen, og jeg har det sådan, at vi heller aldrig må sige nej, hvis medarbejdere spørger om sponsoratet kan bruges konkret. Omvendt, så kan vi heller ikke sige ja til ALT, men så finder vi en løsning.” I hele aktiveringsprocessen bliver alle marketingafdelinger samlet, og sammen bliver alle markedsføringsaktiviteter for det pågældende år samlet. Det kræver ifølge JML grundig planlægning når landsholdsspillerne skal bruges i forskellige aktiveringsprojekter, da mange af spillerne bor i udlandet, og det derfor kun er muligt at benytte dem i forbindelse med landsholdssamlinger. Samtidig har Danske Bank skabt et koncept de kalder ’landsholdsspiller for en dag’. Dette koncept kan både anvendes til intern brug, men bliver også anvendt til ekstern brug og aktivering af deres mange privat- og erhvervskunder. Danske Bank har blandt andet anvendt konceptet, da man ønskede at rette fokus mod de mange unge rige kunder banken har. Her fik kunderne mulighed for at møde spillerne i landsholdsslejreren og være sammen med dem i løbet af dagen, blandt andet ved at spille en bordfodboldturnering med dem. JML beskriver denne løsning, som ”En måde at skabe kontakt til en målgruppe, der generelt er svær at nå ud til gennem kampagner.” Samtidig giver banken kunderne en oplevelse, de ikke selv ville have haft mulighed for at betale sig til. En mulighed der kun er gennem et sponsorat.

Der er stor uenighed hos de fire interviewede, når det kommer til aktivering og rettigheder, og hvilke muligheder der er herfor. Totalkredit har haft stor succes med at bruge håndboldherrerne i forskellige kampagner og reklamer, og man har oplevet stor samarbejdsvilje fra spillernes side. Danske Bank har også brugt flere af landsholdsspillerne i deres kampagner, men her er der indskrevet i kontrakten, at spillerne indgår i en såkaldt turnusordning. Dette betyder at det ikke kan være de samme spillere Danske Bank bruger hver gang de skal bruge en spiller, men at det løbende er forskellige spillere med forskellig anciennitet på landsholdet. Som TH nævnte, så er det begrænset, hvad Danske Spil har af rettigheder gennem deres sponsorater, hvilket betyder at de sjældent anvender spillere fra de forskellige klubber i deres kommunikation. Noget de fire interviewede godt kunne blive enige om, og som følger teorien fuldt ud, er, hvor stor en andel af det samlede sponsorbudget, der bliver anvendt på aktiveringsprocessen. Hver især nævnte de, at 2/3 er budgettet bliver brugt på

aktivering, og den resterende del er den sponsorfee Udbyder modtager som modydelse for rettighederne.

5.5 Effekten af et sponsorat

Som beskrevet i teorien, er en af de største udfordringer ved et sponsorat at måle effekten af dette. Alle interviewede bekræfter teorien, og hver især siger, at deres virksomhed har de selv samme udfordringer. Ifølge LG kan effekten og synligheden af et sponsorat contra TV måles via en meget primitiv metode. Med DBU og Danske Bank som eksempel, kan man gennemse en fodboldkamp og se hvor ofte Danske Banks navn bliver vist. Både i antal sekunder/minutter, men også hvor tydeligt og fremtrædende logoet er i den pågældende periode. Ud fra en formel, der blandt andet indeholder antal seere til kampen og indekserer TV og et sponsorat som kommunikationskanal op mod hinanden, kan man dermed måle, hvor pengene er bedst anvendt, om det er via sponsoratet eller via TV.

JML forklarer, hvordan Danske Bank måler på en masse parametre når det kommer til sponsorater, men uddyber, at det er svært at isolere hvilke parametre der skaber det øgede engagement hos kunden, og hvilke der ikke gør og kalder dette ”Sponsoratets lod”. Samtidig fortæller han, at Danske Bank primært anvender deres hospitalitypakker til privat- og erhvervskunder, fremfor til medarbejdere i organisationen, hvilket nogle virksomheder med sponsorater benytter sig af. Dette betyder også, at Danske Bank måler på effekten af disse pakker, og hvordan de mest effektivt kan anvende dem. Denne statistik bliver derfor anvendt helt konkret til sammensætningen af fremtidig hospitalitypakker, og hvorledes disse skal gå til privatkunder eller erhvervskunder. Derudover siger JML, at Danske Bank, inden sponsoratet med DBU blev en realitet, kiggede på historiske målinger af tidligere landsholdssponsoraters effektivitet og konkluderede, at interessen for landsholdet mere eller mindre er konstant uafhængig af holdets sportslige succes. JML peger desuden på betydningen af sociale medier, og hvordan forbrugerne nemt og hurtigt kan ytre deres mening om landsholdet og dets resultater. Dermed kan Danske Bank, ifølge JML, meget overfladisk se synligheden og effektiviteten af deres sponsorat i real tid, uden at skulle foretage flere forskellige analyser. Samtidig bør man som sponsor være klar over, at når man via sponsoratet tapper sig ind i virkeligheden, ved at det der kan gå op og ned, og det skal sponsoratet og succeskriteriet for et effektivt sponsorat kunne klare.

Da Totalkredit indgik i samarbejdet med DHF, var det en del af hele processen, at man overvejede hvilke konsekvenser det ville have, hvis landsholdet ikke ville klare sig godt. Virksomheden kom

frem til, at det var vigtigt at man fik noget ud af sponsoratet, selvom det sportsligt ikke skulle gå godt for landsholdet. Det mente Totalkredit godt de kunne opnå med sponsoratet af DHF, og MG bekræfter, at virksomheden har haft stor succes med sponsoratet uafhængigt af at landsholdet har klaret sig godt. MG uddyber, hvordan landsholdet oplevede enorm opbakning, via blandt andet 'Håndboldherrerne' på Facebook, da holdet kollapsede i VM-finalen i Spanien i januar 2013.

Oddset har ikke en ugentlig eller månedlig løbende måling på deres sponsorater og effekten heraf, men halvårligt evaluerer de med deres partnere, hvordan samarbejdet går og om klubberne leverer den TV-eksponering der er aftalt på forhånd. Samtidig kigger man på den fysiske tilstedeværelse på diverse stadions, hvor Oddset ofte er synlige gennem sampling og via deres spillebod, og her ser man på om disse lever op til de mål der er aftalt på forhånd. TH understreger dog også: "Der er en tyrkertro på, at det er det her vi skal gøre. Matchet mellem os og fodbold og håndbold er simpelthen for åbenlyst til ikke at være en del af det, og som jeg sagde tidligere, så er vores målgruppe de primære seere til disse sportsgrene." TH fortæller også om økonomien bag sponsoraterne, og samlet set vurderer han, at Danske Spil ender i en break-even af disse, men pointerer yderligere vigtigheden af, at Danske Spil med sponsoraterne udelukker deres konkurrenter fra disse kommunikationsplatforme, og dermed opnår den strategiske fordel de ønsker for sponsoraterne.

5.6 Øvrig markedsføring

Jeg har tidligere været inde på, hvordan en virksomheds sponsorat sjældent er det grundlæggende fundament for virksomhedens samlede markedsføring, men hvor sponsoratet ofte er mest effektivt, hvis det netop er fundament for den samlede markedsføring. Her er det interessant at se, hvor forskelligt virksomhederne anvender deres sponsorat, og hvordan de integrerer det med den øvrige markedsføring. Danske Spil, Danske Bank og Totalkredit anvender deres sponsorater på hver sin måde, og LG nævner i den forbindelse, hvordan OK Benzin, via deres sponsorat af lokalsporten, er gået fra en markedsandel på 8% til en markedsandel på næsten 25%, og det er sket gennem deres sponsorat, som OK Benzin anvender som fundament for deres samlede markedsføring.

Oddset og Danske Spil anvender sjældent deres sponsorater i deres øvrige markedsføring, udover når det sker i en konkret brugssituation, som ved samples uddeling på stadions eller via deres Oddset spillevogn til fodbold- og håndboldkampe. Dog bliver sponsoraterne anvendt i markedsføringen af superligaen og superligaopstarten, og her bliver de en integreret del af den samlede markedsføring, via eksempelvis konkurrencer med spillere fra de enkelte klubber. Samtidig har Oddset i man-

ge år haft deres kendte 'Der er så meget kvinder ikke forstår'-univers, og som TH tilføjer, "Så er det bare for godt og populært til ikke at benytte sig af." Derudover fortæller TH, at Oddset har mange andre aktiviteter der er adskilt fra sponsoraterne, så man anvender udelukkende sponsoraterne som et godt kontaktpunkt til kunderne og som en strategisk fordel, og det anvendes ikke til at få content fra klubberne af.

Hos Danske Bank fortæller JML om de muligheder sponsoratet med landsholdet giver dem, og hvordan sponsoratet bliver udnyttet bedst muligt med virksomhedens øvrige markedsføringsaktiviteter. Som udgangspunkt skal Danske Bank ikke fortælle omverdenen, at man er sponsor for fodboldlandsholdet, men udnytte at man med sponsoratet kan tematisere elementer af virksomhedens markedsføring. Dette kræver ifølge JML meget planlægning, hvis sponsoratet skal integreres med virksomhedens øvrige marketingafdelinger, men det giver også muligheder for at opnå en synergi-effekt på de forskellige aktiviteter, der ellers ikke havde været til stede. JML fortæller yderligere, hvordan Danske Banks forskellige marketingafdelinger jævnligt samles for at se på årets aktiviteter, og hvordan man til de forskellige aktiviteter kan anvende sponsoratet aktivt.

Modsat Danske Bank og Danske Spil er sponsoratet af håndboldlandsholdet udgangspunktet for meget af Totalkredits markedsføring. Udover begrænsede ressourcer har Totalkredit helt bevidst valgt, at man vil anvende sponsoratet som fundament for virksomhedens samlede markedsføring. MG begrunder valget med de omstændigheder der er omkring sponsoratet med DHF, og de muligheder der er herved. Totalkredit skulle finde en partner der var villig til at gå ind i samarbejdet på samme måde og vilkår som Totalkredit selv. Den partner fandt man, dog efter lidt tid, i DHF, og man var hos Totalkredit overbevist om, at dette var måden, hvorpå sponsoratet ville blive mest succesfuldt med de ressourcer der var til rådighed.

5.7 Sponsoring som kommunikationskanal

Sponsorater kan anvendes som markedsføringsplatform, men også som kommunikationskanal. Jeg spurgte de fire interviewede, hvordan de opfatter sponsoring som kommunikationskanal sammenlignet med eksempelvis TV og radio, og hvorfor deres virksomhed har indgået sponsorater.

LG forklarer, hvordan sponsorater kan være medvirkende til en differentiering af to ens produkter fra brancher, som ikke umiddelbart er spændende for den brede befolkning. Som eksempel nævnes TREFOR og DONG, og hvordan disse to virksomheder leverer energi til danskerne. Bortset fra at

prisen kan have en betydning, tilbyder de det samme produkt, men ved at gå ind i et sponsorat, med eksempelvis KIF Kolding København håndbold, kan de to virksomheder ramme forbrugerne på deres følelser, hvilket medfører, at levering af energi kan blive interessant og noget forbrugerne går op i. Samtidig fortæller LG, hvorfor han mener at sponsering er vokset og blevet mere professionelt i Danmark, og her siger han: "Marketingsfolk har fået øjnene op for, at sponsering er et markedsføringsværktøj på højde med mange andre former for markedsføring. Man tager sponsering seriøst, fordi man kan se, at det har en positiv effekt og det virker." JML bakker op om denne betragtning og påpeger, hvordan branding bliver vigtigere end tidligere, da han mener flere produkter bliver mere og mere ens. Samtidig fortæller JML om de mange muligheder sponsorater kan give via de mange digitale platforme: "Man kan eksempelvis se Liverpool synge sejrssang nede i omklædningsrummet næsten live, selvom vi sidder på den anden side af kloden. Det gør, at aktiveringsdelen giver mange flere muligheder, og du kan nå meget bredere ud meget hurtigt." JML pointerer imidlertid udfordringerne omkring effektmålingen af sponsorater, og hvordan dette arbejder i den modsatte retning for sponsorater. Derudover så nævner han, at et sponsorat ikke altid kan være dækkende for en virksomheds samlet markedsføring, hvorfor man ofte må anvende andre elementer fra promotion mix'et. Dette og den manglende effektmåling er specielt interessant med den store fokus der er kommet på at vise, hvad hver enkelt markedsføringskrone bliver brugt på. Branding via sponsorater er dog kommet for at blive understreger JML, da han her mener, at et sponsorat giver flere unikke muligheder herfor, specielt med imageoverførsel in mente.

TH er delvis enig med JML og LG om deres vurdering af sponsering som kommunikationskanal, men uddyber at markedsføring, gennem de senere år, har gennemgået en proces, hvor det hele er blevet mere professionelt, og dermed også sponsorater. Som JML, fortæller TH også om den øget fokus på virksomhedens bundlinje og på virksomhedens image. "Når man får stillet det krav fra øverste ledelse af, så er man bare nødsaget til at kigge kritisk på sine tiltag og aktiviteter." TH mener også at sponsering til dels er en voksende markedsføringsplatform, "Jeg tror bare der er mange brands der har fundet ud af, at de måske i deres DNA er lidt 'kedelige', og derfor på den måde må læne sig op af noget federe, noget hvor følelserne er på spil."

MG fortæller om de muligheder der er med et sponsorat af den størrelse de har med DHF, og hvordan det ved indgåelsen passede ind med deres mål og ambitioner for Totalkredits overordnede markedsføring. Her er loyalitet og brandawareness i fokus, og det mener MG er nogle af sponsoratets

primære fordele. Når det specifikt kommer til, hvad man kan udrette med et sponsorat contra TV udtaler MG dog: ”Mange snakker om alle de her ’nye’ former for markedsføring, og hvilken måde virksomheder kan differentiere sig fra hinanden på, men det er vigtigt at have for øje, at TV altså langt fra er en uddød ’race’. Der er bare kommet mange flere muligheder nu, men TV er stadig meget effektivt, og det er i høj grad noget vi hos Totalkredit stadig benytter os af.” Yderligere fortæller MG, hvordan sponsoratet markedsføringsmæssigt har givet Totalkredit mange flere muligheder end tidligere, og hvordan ”Det som markedsføringsmand har været sjovt og udfordrende.”

Der er en generel enighed hos de interviewede i deres syn på sponsering, og hvilke muligheder det giver virksomhederne. Samtidig ser de fire interviewede sponsering som en mulighed flere virksomheder vil kigge nærmere på, når en kommende marketingstrategi skal udarbejdes. Det giver en mulighed for at skille sig ud blandt en stor mængde af konkurrenter der kan tilbyde et lignende produkt, og sponsorater skaber samtidig en større loyalitet blandt sine eksisterende kunder, da det er en generel betragtning, at det er det et sponsorat kan.

6 Konklusion

Udgangspunktet for min kandidatafhandling har, på baggrund af problemstillingen, været at finde frem til, hvordan virksomheder anvender deres respektive sponsorater i deres samlede markedsføring. Dette har både været anvendelsen kommunikativt, men også strategisk. Via relevant teori og tre cases med forskellig tilgang til måden at drive sponsorater på, er jeg kommet nærmere kernen på et succesfuldt sponsorat, og hvad der gør sponsorater effektivt. Jeg har også fundet eventuelle faldgrupper, og der er eksempler på faktorer der kan gøre et sponsorat mindre attraktivt for virksomhederne.

Overordnet set er sponsering, som en del af promotion mix'et, gennem de sidste mange år gået fra primært at være drevet mindre professionelt, med mange direktørsponsorater, til at blive mere professionaliseret og mere kommercielt. Dette betyder, at der er flere penge involveret, hvilket fører til en øget forventning om en højere ROI fra virksomhedens ledelse af. Ydermere er det blevet tydeligt for de ansvarlige marketingmedarbejdere i virksomhederne, hvilke muligheder et sponsorat giver for at differentiere sig fra konkurrenterne. Med et sponsorat bliver det muligt at gøre et kedeligt produkt interessant for forbrugerne, og dette bliver både bekræftet af teorien, men også af de interviewede eksperter. I den sammenhæng er det interessant at kigge på, hvordan virksomhederne anvender deres respektive sponsorater. Objektivt set så har Oddset og Danske Spil det mest interessante produkt, mens to finansielle virksomheder som Totalkredit og Danske Bank, ofte kun er interessante for forbrugerne i forbindelse med boliglån og lignende. Totalkredit og Danske Bank får med deres sponsorater mulighed for at gøre deres produkt interessant og, som JML siger, ”Tappe sig ind i virkeligheden”. Ved at gøre dette, får virksomhederne mulighed for at få overført den høje loyalitet, som sportsfans generelt har til udbyderen. Ydermere giver det mulighed for at skabe et dynamisk fællesskab internt i virksomheden, da sponsoratet kan samle medarbejderne, som det blandt andet er tilfældet hos Totalkredits med deres fire arbejdsgrupper. Et sponsorat er også anvendeligt for B2B-virksomheder og til at skabe netværk generelt. Dette foreskriver teorien, men det bliver støttet op af alle interviewede eksperter, der alle mener at netværks- og hospitalityarrangementer er en af de primære årsager til indgåelse af et sponsorat. Det er ifølge JML nemt at måle effekten af disse netværksmøder, og det giver en fordel over konkurrenterne, hvis der eksempelvis skal lukkes aftaler eller lignende.

Gennemgående for teorien er, at imageoverførsel er en af de primære årsager til virksomheder vælger at bruge ressourcer på sponsorater. Imageoverførslen går fra Udbyder til Sponsor, men det sker gennem de faktorer der omgiver Udbyder og selve overførslen. Her tænkes blandt andet på, hvilken sportsgren Udbyder agerer indenfor, Udbyders andre sponsorer og fansenes tilknytning til Udbyder. Det er dog interessant at bemærke, at det kun er LG fra Promovator der nævner imageoverførslen som en af fordelene ved sponsering, mens ingen af de interviewede fra de tre case virksomheder selv bringer imageoverførsel på banen. Dermed kan det tolkes som, at imageoverførsel ikke er den primære parameter for, hvorfor virksomheder indgår sponsorater.

Aktiveringen af sponsoratet er det der, både på den korte, men også på den lange bane, skaber den reelle værdi for virksomheden, og det er her Sponsor viser, hvad man ønsker at opnå med sponsoratet. Dette viser sig også i de samlede omkostninger for sponsoratet, da det typisk er 1/3 der bliver brugt på de kommercielle rettigheder, mens 2/3 bliver brugt på selve aktiveringsdelen. Både Totalcredit og Danske Bank har denne fordeling af omkostningerne, mens Danske Spil er nærmere en 50/50-fordeling. Dette skal også ses i lyset af, at der er stor forskel på, hvilken type sponsorat du har. Både Danske Bank og Totalcredit har et hovedsponsorat, men det har Danske Spil ikke, hvilket har betydning for rettighederne og aktiveringsmulighederne. Ydermere har det stor betydning for Danske Spil, at virksomheden har universet 'Der er så meget kvinder ikke forstår'. Det påvirker måden hvorpå og i hvilken grad sponsoratet aktiveres, da dette univers har været kernen i Oddsets markedsføring siden begyndelsen af 00'erne.

På samme måde som aktiveringen kan være til stor fordel og værdi for Sponsor, så kan det samtidig også være en faldgrube. Her er det vigtigt at have for øje, at det primært er de sponsorater, hvor der ikke er tilstrækkelige ressourcer, og hvor sponsoratet ikke har fuld fokus fra virksomheden. Oddset og Danske Spil er et godt eksempel på dette, og de indrømmer da også selv, at de ikke har udnyttet nok af de mange aktiveringsmuligheder der er. Matchet mellem dem og DHF og de forskellige superligaklubber er helt åbenlyst, hvilket TH mener har gjort at virksomheden har taget det hele for givet. Aktiveringen skal drive sponsoratet, så hvis denne mulighed ikke udnyttes, vil man ikke opnå det maksimale for sponsoratet.

Effektmålingen har i lang tid været den helt store ulempe ved sponsering, og alle interviewede bekræfter, hvordan de hver især, med deres respektive sponsorater, har haft store udfordringer med

dette. Dog mener de, at digitaliseringens udbredelse blandt andet har gjort det nemmere at måle på forskellige effekter af de enkelte sponsorater, og yderligere har en mere professionel tilgang til tingene også hjulpet herpå. En anvendelig effektmåling er også afhængig af, hvordan Sponsor anvender sponsoratet, og i hvilken udstrækning det kobles sammen med virksomhedens øvrige markedsføringsaktiviteter. For Totalkredit er dette relevant, da deres sponsorat med DHF er udgangspunktet i de fleste af deres markedsføringsaktiviteter. Dermed er det nemt for virksomheden at måle konkret på sponsoratet, da det er det eneste univers de anvender. Omvendt er situationen for Danske Bank og Danske Spil, da de hver især har andre markedsføringsaktiviteter, der ikke tager udgangspunkt i deres respektive sponsorat. Dette bringer mig videre til endnu en udfordring som sponsering står overfor.

Det er ikke altid at et sponsorat er tilstrækkeligt til at nå ud til virksomhedens målgruppe, og når dette er tilfældet er sponsering en dyr markedsføringsplatform. Derfor er det vigtigt før indgåelsen af sponsoratet, at man ser på, hvordan sponsoratet passer ind sammen med ens øvrige markedsføringsaktiviteter. Derfor bør ens målsætninger også afspejle sig i sponsoratets aktiveringsmuligheder, og hvordan sponsoratet kan integreres med virksomhedens øvrige kommunikation.

Samlet set er der ikke én måde, hvorpå et sponsorat kan udnyttes og eksekveres. Det kommer alt sammen an på branche, produkt, målsætninger og lignende, og helt overordnet den kontekst virksomheden befinder sig i. På baggrund af teori, empiri og denne afhandling, så er der dog nogle generelle betragtninger man som Sponsor bør foretage sig, før, under og efter indgåelsen af et sponsorat.

- Hvordan passer vi sammen med Udbyder?
- Forventningsafstemning med Udbyder
- Hvilken kontekst befinder man sig i? (Nystartet virksomhed, nyt produkt etc.)
- Hvad er målsætningen med sponsoratet? (Skal være sportslig worst-case)
- Hvilke aktiveringsmuligheder er der med sponsoratet? (B2B, B2C)
- Hvordan kan sponsoratet integreres med virksomhedens øvrige kommunikation
- Hvordan vil vi anvende sponsoratet? (Strategisk, kommunikativt)

Dermed er der ikke en nogen manual til, hvordan virksomheden får succes med sit sponsorat, men det er muligt for virksomheden selv, at kontrollere effektiviteten langt hen ad vejen.

7 Perspektivering

Hvis matchet mellem Sponsor og Udbyder er åbenlyst, som det er tilfældet med Danske Spil og superligaklubberne, så vil sponsoratet måske klare sig selv. Derfor vil der være risiko for, at Sponsor ikke vil have fuld fokus på det vigtigste, det at få det meste ud af sponsoratet. Hvis matchet ikke er så åbenlyst som ovenstående tilfælde, så vil Sponsor have mere fokus på at få forenet Udbyder og sig selv, så man kan få et udbytterigt samarbejde, og dermed få mest muligt ud af sponsoratet. Yderligere er det interessant at kigge på, hvorfor imageoverførsel kun bliver nævnt af én af de fire eksperter, som årsag til at indgå i et sponsorat. Hvis Sponsor ønsker imageoverførslen fra Udbyder som direkte afkast for sponsoratet, så mener jeg det i mange tilfælde vil være en virksomhed der som minimum vil blive betegnet som en 'kedelig' virksomhed. I flere tilfælde tror jeg endda det kunne være en virksomhed, der eventuelt har et dårligt ry eller lignende.

Med en større og større kommercialisering af sport og medier generelt, vil sportssponsorater også fylde mere og mere fremover. Derfor vil udviklingen indenfor sponsering højst sandsynligt også fortsætte, som det har været tilfældet de sidste år. Det betyder at man vil opleve nye former for sponsering, og nye måder at tænke sponsering på. Jeg tror udviklingen vil gå mod konceptsponsorater og en større digitalisering af de enkelte sponsorater.

ECCO har ved hjælp af ECCO walkathon skabt deres egen platform og koncept, og dermed har de gjort det muligt at styre alle de kommercielle rettigheder selv. Det tager tid at skabe et sådan koncept, men hvis økonomien og tålmodigheden er der, så ejer du en platform, hvor du kan gøre hvad du vil. Dette giver aktiveringsmuligheder der sjældent ellers er mulige, hvilket i ECCOs tilfælde betyder at de selv kan bestemme, hvor ofte deres walkathon skal afholdes, og hvor henne det skal afholdes. Ydermere vil man have fuld kontrol over, hvilke andre samarbejdspartnere der er, og dermed vil alt være i virksomhedens egen interesse og styring.

Med den store fokus der er på ROI og på en virksomheds omkostninger, så kan man nemt forestille sig, at akkordsponsorater fremover vil blive en del af traditionelle sportssponsorater. Derved vil sponsoratet og økonomien bag være afhængig af sportslig succes, og det ville give en helt anden dynamik i professionel sport. Eksempelvis kan man forestille sig, at en udbyder vil bruge lidt flere penge på at forbedre sit hold, hvis man ved, at der er mulighed for flere penge ved sportslig succes.

Dog vil det også gøre et sponsorat mere komplekst, da en masse målsætninger skal opstilles forud for underskrivelsen.

Bibliografi

- Abrahamsen, M. (8. Juni 2011). *Serviceplatform*. Hentede 25. April 2013 fra Serviceplatform.dk: <http://www.serviceplatform.dk/arrangementer/2011/apr-jun/sider/forbrugertendenser-og-vaerdier-i-lyset-af-den-oekonomiske-krise.aspx>
- Amis, J., & Cornwell, T. B. (2005). *Global sport sponsorships*. New York: Berg Publishers.
- Andreasen, S. K. (4. Juni 2012). *Business.dk*. Hentede 19. Februar 2014 fra www.business.dk/media: <http://www.business.dk/media/dagbladenes-store-udfordringer>
- Axon, R. (1. November 2013). *USA Today*. Hentede 15. December 2013 fra <http://www.usatoday.com/sports>:
<http://www.usatoday.com/story/sports/ncaaf/2013/10/31/spatting-ankle-tape-nike-adidas-under-armour/3331463/>
- Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Bendtsen, R. L. (3. December 2012). *Børsen.Finans*. Hentede 7. November 2013 fra finans.borsen.dk: http://finans.borsen.dk/artikel/1/247178/reklame-kritik-kommer_bag_paa_danske_bank.html
- Branchen ForbrugerElektronik. (28. Februar 2014). www.forbrugerelektronik.dk/nyheder. Hentede 5. Marts 2014 fra [forbrugerelektronik.dk](http://www.forbrugerelektronik.dk):
<http://www.forbrugerelektronik.dk/nyheder/nyheder/article/smart-tv-og-apper-er-fremtiden/>
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1. Januar 1984). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Consumer Research* .
- Cameron, N. (17. Oktober 2008). Understanding sponsorship and its measurement implications. *Journal of Sponsorship* , 2 (2).
- Cyril Eze, U., & Har Lee, C. (1. Juli 2012). Consumers' Attitude towards Advertising. *International Journal of Business and Management* , 7 (13).
- Danske Bank. (u.d.). *Om os: Danske Bank*. Hentede 7. November 2013 fra Danske Bank: <http://www.danskebank.com/da-dk/om-os/Pages/om-os.aspx>
- Danske Spil. (2013). *Om Danske Spil*. Hentede 7. November 2013 fra Danske Spil: <https://danskespil.dk/om/index.html>
- de Pelsmacker, P., Geuens, M., & Bergh, J. v. (2013). *Marketing communications, a European perspective*. Harlow, England: Pearson.

Digitaliseringsstyrelsen. (28. November 2013). *Digst.dk*. Hentede 19. Februar 2014 fra [www.digst.dk:http://www.digst.dk/ServiceMenu/Nyheder/Nyhedsarkiv/Digitaliseringsstyrelsen/2013/Flere-danskere-bruger-internettet](http://www.digst.dk/ServiceMenu/Nyheder/Nyhedsarkiv/Digitaliseringsstyrelsen/2013/Flere-danskere-bruger-internettet)

Ferrand, A., Torrigiani, L., & Camps i Povill, A. (2007). *Routledge Handbook of Sports Sponsorship - Successful strategies*. New York: Routledge.

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships* (Årg. 3). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Glenstrup, L. (3. September 2013). 'Hvad er et godt sponsorat?' - Promovator. (N. Zeuthen, Interviewer)

Glenstrup, L. (2012). *SponsorTrends*. Promovator. Promovator.

Graversen, M. (1. Oktober 2013). Totalkredits sponsorat af DHF og herrelandsholdet i håndbold. (N. Zeuthen, Interviewer)

Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer. *Journal of Advertising* , 26 (4).

Hakala, U., Svensson, J., & Vincze, Z. (2012). Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross-country analysis. *Journal of Product & Brand Management* , 21 (6).

Håkansson, H., & Johanson, J. (2001). *Business network learning*. Oxford: Pergamon.
Håkonsson, H. (1989). *Corporate Technological Behaviour: Cooperation and Networks*. London: Routledge.

Huniche, T. (25. September 2013). Oddset, Danske Spil og deres sponsorater. (N. Zeuthen, Interviewer)

Ismail, A. R., & Spinelli, G. (11. Januar 2012). Effects of brand love, personality and image on word of mouth . *Journal of Fashion Marketing and Management* .

Khanafiah, D., & Situngkir, H. (2004). *Social Balance Theory: Revisiting Heider's Balance Theory for many agents*. Bandung Fe Institute, Dept. Computational Sociology.

Kjer, M. (25. Juli 2013). *TV2 Sporten*. Hentede 10. 10 2013 fra TV2.dk: <http://sporten.tv2.dk/2013-07-25-ekspert-tinkov-ville-tage-magten-fra-riis>

Kvale, S. (1997). *Interview, en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzel.

Lagae, W. (2005). *Sports Sponsorship and Marketing Communications - A European Perspective*. Pearson Education Limited.

Lauritzen, J. M. (15. Oktober 2013). Danske Banks sponsorat af fodboldlandsholdet. (N. Zeuthen, Interviewer)

Laursen, M. R. (2011). *Promovator*. Hentede 7. November 2013 fra [promovator.dk](http://www.promovator.dk): <http://www.promovator.dk/286/>

Møbjerg, L. (1. December 2008). *Riis' sponsor konkurs - direktør forsvundet*. Hentede 9. Februar 2014 fra [dr.dk](http://www.dr.dk) - Nyheder: <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2008/12/01/082321.htm>

McCracken, G. (1989). Who is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. *Journal of Consumer Research* (16), s. 310-321.

McMahon, B. (9. April 2012). *Forbes*. Hentede 15. December 2013 fra [Forbes.com](http://www.forbes.com): <http://www.forbes.com/sites/bobbymcmahon/2012/04/09/uefa-expanding-champions-league-why-it-makes-sense/3/>

Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. London: Prentice-Hall.

Morsing, M. (3. Marts 2011). *Kommunikationsforum.dk*. Hentede 17. Februar 2014 fra www.kommunikationsforum.dk: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/corporate-branding-basics>

Morsing, M., & Pruzan, P. (12. November 2002). *Kommunikationsforum.dk*. Hentede 17. Februar 2014 fra www.kommunikationsforum.dk: <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/stigende-fokus-paa-virksomheders-sociale-ansvar>

Nelson, N. (2012). *Make More Money by Making Your Employees Happy*. Kindle Edition.

Nespresso. (6. Marts 2014). *About Us: The Nespresso Brand*. Hentede 6. Marts 2014 fra [nestle-nespresso.com](http://www.nestle-nespresso.com): <http://www.nestle-nespresso.com/brand>

Nielsen, R. D. (10. Oktober 2007). *Politiken Sport*. Hentede 5. Marts 2014 fra [Politiken.dk](http://politiken.dk): <http://politiken.dk/sport/fodbold/ECE391318/unicef-ny-hovedsponsor-i-broendby/>

O'Keeffe, M., & Zawadzka, J. (1. March 2011). Does passion for a team translate into sales for a sponsor? The Irish case. *Journal of Sponsorship*, 4 (2), s. 190-196.

Olsen, P. B., & Fuglsang, L. (2005). *Videnskabsteori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.

Olsen, P. B., & Pedersen, K. (2003). *Problemorienteret projektarbejde - en værktøjsbog* (Årg. 3). Frederiksberg, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.

Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications* (2. Udgave udg.). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.

Promovator. (2006). *Blog - Promovator.dk*. Hentede 19. Februar 2014 fra www.promovator.dk: <http://www.promovator.dk/danskerne-stotter-og-shopper-med-hjertet/>

Rasmussen, B. (4. December 2001). *Kommunikationsforum*. Hentede 20. November 2013 fra [Kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk): <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/teoretiske-modeller-til-praktisk-brug>

Ratchford, B. T. (1. August 1987). New insights about the FCB Grid. *Journal of Advertising Research* .

Rømer, H. (30. August 2013). *Motormagasinet.dk*. Hentede 19. Februar 2014 fra www.motormagasinet.dk: <http://www.motormagasinet.dk/smartphone/artikel/VisArtikel.aspx?SiteID=MM&Lopenr=109020024>

Renard, N., & Sitz, L. (Februar 2011). Maximising sponsorship opportunities: a brand model approach. *Journal of Product & Brand Management* , 2 (20).

Robson, S., & Williams, A. (23. Juli 2013). *dailymail.co.uk - News*. Hentede 9. Februar 2014 fra [dailymail.co.uk](http://www.dailymail.co.uk): <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2374711/Muslim-footballer-Papiss-Cisse-refuses-wear-Newcastle-Wonga-shirt-pictured-GAMBLING-casino.html>

Sørensen, S. (14. Maj 2006). *Lederweb.dk - Motivation og fastholdelse*. Hentede 12. Februar 2014 fra [lederweb.dk](http://www.lederweb.dk): <http://www.lederweb.dk/Personale/Motivation-og-fastholdelse/Artikel/79540/Motivationsteorierne----en-kort-beskrivelse>

Schøtt, T. (2003). *Den økonomiske elites netværk*. Århus: Magtudredningen.
Schrøder, J., & Kronenberg, K. (21. August 2006). *Business.dk*. Hentede 10. Oktober 2013 fra [Berlingske Business](http://www.business.dk): <http://www.business.dk/diverse/sponsorer-faar-mere-magt-0>

Semenik, R. J. (2002). *Promotion & integrated marketing communications*. Cincinnati, Ohio: South-Western.

Skat.dk. (2010). *Ny spillelovgivning - Skat*. Hentede 9. November 2010 fra [Skat.dk](http://www.skat.dk): <http://www.skat.dk/skat.aspx?oId=1941873>

Storm, R. K., & Brandt, H. H. (21. Juni 2008). Hentede 2. Oktober 2013 fra [Idrættens Analyseinstitut](http://www.idan.dk): <http://www.idan.dk/da/Nyheder/568cbsbogomtale.aspx>

Tapp, A., & Clowes, J. (2002). From "carefree casuals" to "professional wanderers" - Segmentation possibilities for football supporters . *European Journal of Marketing* (36).

Thompson, P. (21. Juni 2010). *Dailymail.co.uk/news*. Hentede 16. Februar 2014 fra Dailymail.co.uk: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1288126/Tiger-Woods-sex-scandal-cost-golfer-20m-lost-endorsement-deals.html>

Totalkredit. (Juni 2011). *Totalkredit*. Hentede 7. November 2013 fra Totalkredit.dk: <http://www.totalkredit.dk/?action=page&pageId=510>

Turner, J. C. (1988). Social Identity and Group Cohesiveness. I J. C. Turner, *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. New York, USA: Blackwell.

Ukman, L. (2010). *IEG's Guide to Sponsorship*. Chicago, Illinois: IEG, LLC.

Wright, T. A. (August 2006). To Be Or Not To Be (Happy): The Role of Employee Well-Being. *Academy of Management Perspectives*, 20 (3).

Zaltman, G., & Bonoma, T. V. (1977). Organizational Buying Behavior: Hypotheses and Directions. *Industrial Marketing Management*.

Bilag

Bilag 1 - Referat – Interview med Danske Bank

Navn: Jeppe Madsbad Lauritzen

Titel: Head of Group Sponsorship hos Danske Bank

Tid og sted: 25/9 – 2013 i Danske Banks hovedsæde i København

Følgende er en kort sammenfatning af de vigtigste udsagn og diskussioner fra interviewet med Jeppe fra Danske Bank.

Hvad laver du → 15 år med sponsorater.

- Sponsorater er en sjov str. Det tager sit udgangspunkt i noget marketing → Det er en spændende verden, så det når tit op på direktør niveau. Direktørsponsorater → der er ikke taget højde for, om det passer ind i virksomhedernes strategi. Et sponsorat vil dog altid være 'bedre', hvis den øverste ledelse forstår hvad det går ud på
- Hvis hjernen og hjertet er uenige om hvad der skal ske, så skal hjernen ligesom have vetoret, men det er super hvis begge dele er med"

- Sponsorater er en slags virkelighedsmarkedsføring
- Hvis hele sponsoratet går op i en højere enhed, så vil målgruppen på sigt, opleve sponsor og sponserede som én enhed
- Det er svært at være en bank på sponsormarkedet, da banken ikke umiddelbart kan kobles til en brugssituation ifm sponsoratet. Her er det nemmere med Carlsberg/Tuborg
- Vi bruger så sponsoratet i og med at det har en synlighed og effekt overfor en større del af befolkningen
- Hvilke overvejelser gjorde i jer, inden i trådte ind i sponsoratet med DBU → Ingen central styring. Vi havde 200 filialer, hvor der i hver filial, sad en med beslutningen om sponsor-kronerne. Man vidste ikke hvad man lavede i de andre filialer, så man træk ikke på andre filialers erfaring. Intet var sat i system. Man havde 'stå stærkere'-sloganet, men det var aldrig rigtig blevet rullet ud, så vi manglede ligesom en bund til det, og der passede fodboldlands-holdet rigtig godt ind. Vi blev samtidig nødt til at have noget nationalt, da vi ville 'favorise-re' dele af DK, hvis vi eks. sponserede FCK eller Brøndby. Vi har fået ryddet meget op, så vi nu sidder tilbage med en klar strategi for vores sponsorkroner
- Den økonomiske situation har ændret måden at tænke sponsorater på. Sponsor kan være med til at 'diktere' prisen
- Konkrete målsætninger: Kendskab til 'stå stærkere', tilfredsheden hos hospitalitykunderne og fører det til salg?
- Man kommer lidt til kort, på at isolere på hvilke parametre, der har skabt det øgede engagement hos kunden...det er sponsoratets lod. Man kan måle på en masse isoleret ting. Hvor mange sekunder er vi på tv, hvor mange seere har der været til kampen. Efterfølgende kan man lave nogle kontraktprisanalyser. Som sponsormand, kan man godt være misundelig på dem der arbejder med digital markedsføring. Hvor mange klik etc. Det er nemt at måle. Det er en af sponsoraternes store udfordring
- Vores medarbejdere bliver evt. mere stolte
- Ved sportslig nedtur, er det vigtigt at holde fast i sine langsigtede mål og henvise evt. skeptikere til disse. Ved indgåelse af sponsoratet, kiggede vi på en masse historisk måling af sponsoratets effektivitet, så man undgik at falde helt igennem ved sportslig nedtur.
- Vi tapper os, via et sponsorat, ind i virkeligheden og der går det op og ned, men der er en konstant interesse for landsholdet. Det er nemt at ytre sig på sociale medier → holdningen

til landsholdet bliver mere sort/hvid. Man skal være klar til at smede jernet mens det er varmt, samtidig skal man også have is i maven, hvis det går mindre godt

- Vi forholder os ikke til enkeltpersoner(Bendtner), men vi er landsholdets sponsor og ikke enkeltpersoners
- **Rettigheder** Der er nogle regulativer for hvem vi må bruge i vores kampagner, og det kører helt fast i en turnusordning.
- Et sponsorat er en platform for, at folk kan styrke deres passioner
- **Rettigheder** Hospitalitypakke, eksponeringspakke(sek bander), adgangen til at bruge landsholdet. → Godt samarbejde med DBU. Giv and take ift. kontrakten. Konkret dialog med DBU om forskellige kampagner. Pragmatiske løsninger
- Det er vigtigt at samle virksomhedens interesser og sponsorudbyderens interesser, så godt som muligt
- DBU har partnermøder, hvor der kan udveksles erfaringer.
- Konkret samarbejde med Adidas, som også går udover landsholdet...bl.a. løbetrøjer til DHF-løbet. Samarbejde med Carlsberg om en 'fed pakke' til en landskamp. Udnytte hinandens kompetencer.
- **Aktiveringsproces** Samling af de forskellige marketingafdelinger, og sammen høre om deres aktiviteter for året. Der er en pæn balance mellem at prædike det i organisationen, og jeg har det sådan, at vi heller aldrig må sige nej, hvis medarbejdere spørger om sponsoratet kan bruges konkret. Omvendt, så kan vi heller ikke sige ja til ALT, men så finder vi en løsning.
- Vi skal ikke fortælle vi er sponsor for landsholdet, men bruge det, til tematisering af vores markedsføring. Planlægning, planlægning
- Både intern og ekstern aktivering. Vi skaber koncepter(Landsholdsspiller for en dag etc.), både internt og eksternt → Hvordan de aktiverer de unge, ved at få 'rige' unge folk op i træningslejren på hotel Marienlyst og så spille bordfodbold med hinanden og landsholdsspillerne. Det kunne de ikke selv 'købt sig til', så på denne måde udnytter vi det vi kan med sponsoratet.
- Jeppe tog kontakten til DONG inden sponsoratet med DBU blev underskrevet, for at høre om mulighed for at overtage sponsoratet.
- Fremtid → Præstationsafhængige sponsorater. Der er meget fokus på det, men ofte kan det være lidt svært at gøre op i kroner og øre → Det kan også blive et problem, hvis man kigger på de målsætninger der er sat op inden indgåelse af sponsoratet. Hvis det fx 'bare' er styr-

kelse af image om brandawareness, så kan det jo være, at disse parametre er opfyldt, selvom der ikke er sportslig succes.

- Er sponsering 'på vej frem'? Det tror jeg det er. Produkter bliver mere og mere ens, så branding bliver vigtigere og vigtigere, og her er muligheden at gå ind i nogle sponsorater og samarbejder. Sponsering har med alle de digitale platform gjort det muligt, at man eks. kan se Liverpool synge sejrssang nede i omklædningsrummet næsten live, selvom vi sidder på den anden side af kloden. Det gør, at aktiveringsdelen giver mange flere muligheder og du kan nå meget bredere ud meget hurtigt. Sponsering vil dog stadig kæmpe med at dokumentere effekten af det, og det bliver især svært, når der er større og større fokus på, at man skal vise hvad hver enkelt krone giver. Det arbejder i den modsatte retning for sponsorater, men branding via sponsorater er kommet for at blive.

Bilag 2 - Referat - Interview med Promovator

Navn: Lasse Glenstrup

Titel: Sponsorkonsulent hos Promovator

Tid og sted: 3/9 - 2013

Følgende vil være de vigtigste bulletpoints fra mit interview med Lasse fra Promovator.

- Hvad laver du → Sponsorkonsulent siden 2010
- Sponsorat som værktøj → Flere produkter begynder at ligne hinanden, og her er sponsorater gode. Det giver et produkt liv. Samtidig kan det bruges til strategiske formål.
- Sponsering er på vej frem → Samlet er sponsering nok stigende, men jeg tror også det er fordi der kommer mere fokus herpå, og dermed bliver det hele mere professionelt.
- Fordele → Imageoverførsel samt hospitality
- Ulemper → Effektmåling
- Hvordan foregår måling af sponsorat → Det er meget lavpraktisk. Man kan se synligheden på TV gennem en hel kamp og derefter kan du så regne sponsorværdien ud kontra TV. Der er en speciel formel til at regne det ud på.
- Differentiering ved at indgå sponsorater
- Positivitet over for et sponsorat kontra effektiviteten ved et sponsorat er ikke det samme

- Hvad er et godt partnerskab → Ville fansene savne dig, hvis du ikke var sponsor? Kan du sige ja, så er det et godt sponsorat/match
- Hvornår er et sponsorat mest effektivt → Når markedsføringen tager udgangspunkt i sponsorat, men det er langt fra altid, at det er muligt for virksomheden at gøre det på den måde, så det afhænger meget af situationen.
- Hvor er der et match ved dette partnerskab → Hvis der ikke er mulighed for aktivering, og det er et B2C marked, så anbefales det ikke at indgå sponsoratet
- Er det generelt 'kedelige brancher' der sponsorerer? Det er samme produkt, så der skal ikke meget til at ændre folks holdning til produktet (Det kan sponsorater hjælpe med til)
- Sponsormarkedet i DK generelt → Der er meget få muligheder for at indgå store internationale sponsorater, men det bliver bedre og bedre at være sponsor i DK, da udbyderne også bliver mere og mere professionelle. Dermed kan de tilbyde bedre sponsorpakker.
- Hvorfor er sponsorater blevet et værktøj på højde med andre markedsføringsformer → Marketing folkene har fået øjnene op for sponseringens egenskaber, og når tilstandene samtidig er blevet mere professionelt, så er det bare blevet attraktivt at indgå sponsorater.

Bilag 3 - Referat - Interview med Danske Spil (Oddset)

Navn: Thomas Huniche

Titel: Brandmanager Oddset

Tid og sted: 24/9 - 2013

- Hvad laver du → Jeg sidder som brandmanager for Oddset og Tips og dermed med den daglige markedsføring af produkterne at gøre. Derudover har jeg tidligere arbejdet i bureaubranchen.
- Hvilke sponsorater har I → Vi har sponsorater med flere superligaklubber og så er vi officiel spillepartner for DHF → Vi er sat i verden for at sælge vores Oddset produkt til en masse mænd. Derfor handler det om at være til stede hvor det foregår. Vi er der hvor følelserne er på spil → På stadion. Fordi kunderne er der, skal vi også være der → Matchet er bestemt til stede
- Udvælgelsen af sponsoraterne → Vi ønsker at være fodboldens ambassadør og ikke eks. Brøndbys.

- Omlægning af strategi → Downsize antallet af sponsorater (Regioner) → Strategi i forhold til liberalisering af markedet og udelukning af konkurrenter → Affiliateprogram var en del af strategien
- Økonomien i sponsoratet (FCN & FCK), derfor er vi der ikke.
- Målsætninger med sponsoraterne → Udbytte af sponsorater, men altoverskyggende mål er at Oddset skal sættes i forbindelse med dansk fodbold
- Effektmåling → Der er en Tyrkertro på, at det er det her vi skal gøre.
- Evaluering hvert halve år(Samarbejde, sampling, leveres synlighed)
- Økonomien(5-10 mio på sponsorater)
- Resterende markedsføring er ikke bygget op om vores sponsorater, det er 'Der er så meget kvinder ikke forstår'-universet for godt til → Vi bruger sponsoraterne som kontaktpunkt – Vi bruger ikke sponsoraterne til at få content fra klubberne af.
- Hele grundessensen for at vi er på stadion og hos DHF, det er fordi, det er der vores målgruppe er, men man kan jo stadig udvikle på sponsoratet. Det har vi bare ikke været gode nok til.
- Ulempen for Oddset er hele aktiveringselementet, hvor antallet af partnere(7) er højt og ikke kun et enkelt stort sponsorat→ Vi er meget afhængig af, at vores regionchefer er med på legen om at udnytte de muligheder der er ved sponsoratet. Aktivering af regionschefer ved hospitalitypakker. Hospitality udnyttes ikke godt nok → Vi booker ikke møder eller afslutter aftaler under denne hospitality som andre gør.
- Sponsorater er lavet ud fra en markedsføringssynsvinkel fordi det er en god kommunikationskanal, men hospitality er ren add-on til vores forhandlere
- Rettigheder → Bottomline, så har du ikke en skid rettigheder! Det kommer meget an på din relation til spillere og trænere. Det er en flok divaer du har at gøre med, så det kan godt være du har det på et stykke papir, men det bliver i sidste ende noget møj så. → Ladbrokes som eksempel → Optog reklamefilm med B-landsholdet, da Bendtner eks. har sin egen sponsor.
- Hvis du virkelig vil lave noget fedt, så er du nødt til at gå ind og lave et personsponsorat med den enkelte spiller
- Det er ikke for rettighedernes skyld vi sponsorerer, vi ville gerne bruge det bedre. Vi bruger dem(Klubberne) ikke i kommunikation, men i forskellige konkurrencer eksempelvis. Det er en kompleks proces at få spillere med, så det skal virkelig være godt, før vi hænger vores hat på dem

- Hvad er et godt partnerskab → Det er svært, fordi bolden er meget på vores side, men bedste eksempel er næsten fra weekenden, hvor BIF-AGF spillede i trøjer designet af FB-brugere til at støtte et godt formål (Kræftens bekæmpelse). Klubberne får goodwill via kampagnen, men ressourcerne er en mangelvare fra klubbernes side.
- Imageoverførsel → Vi får imageoverførslen fra fodbold, grundet den måde vores sponsorer er skruet sammen, men vi ønsker heller ikke imageoverførslen fra fx AaB eller Brøndby. Vi er hele Danmarks spilleselskab og ikke kun den enkeltes klub
- Aktivisering af sponsoratet → Vi laver, helt specifikt, et aktivitetsflow for 2014 – Hvad har vi af kampagner, produktnyheder osv? Og så tænker vi ind, hvordan kan klubberne bruges i det materiale. Det er meget systematisk, den måde vi går frem på.
- ROI er break-even, men vi ønsker primært at udelukke konkurrenterne, og det er gut feeling, at det er her vi skal være.
- Effektmåling → Svært at se hvilke aktiviteter der gør at et sponsorat virker, måske er det de andre markedsføringsaktiviteter der har virket i perioden.
- Der findes stadig mange direktørsponsorater, men man skal ikke negligere direktørsponsoraterne. De findes stadig og nogle af dem virker.
- Hvorfor er sponsorater blevet så 'populært' → Markedsføring har gennemgået en proces, hvor det er blevet mere professionelt. Der skal større retfærdiggørelse på, hvorfor man laver forskellige aktiviteter. Kan vi se bundlinje, image. Når man får stillet det krav fra øverste ledelse af, så er man bare nødsaget til at kigge kritisk på sine tiltag og aktiviteter → Det er til dels en voksende markedsføringsplatform. Jeg tror bare der er mange brands der har fundet ud af, at de måske i deres DNA er lidt 'kedelige', og derfor på den måde må læne sig op af, noget federe, noget hvor følelserne er på spil.

Bilag 4 - Referat - Interview med Totalkredit

Navn: Michael Graversen

Titel: Marketingchef hos Totalkredit

Tid og sted:

Nedenstående gennemgang er lidt anderledes end de øvrige, da jeg som skrevet tidligere havde tekniske problemer under dette interview.

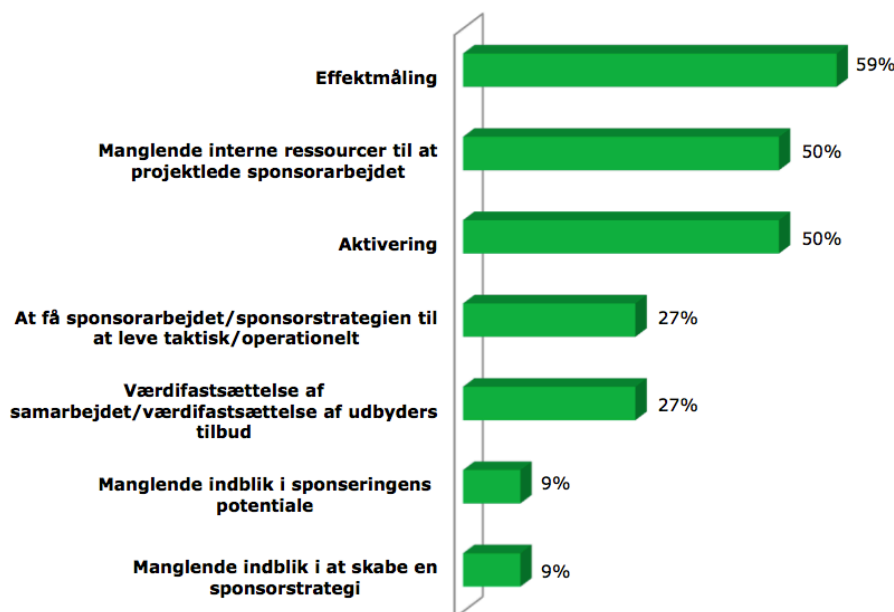
- Hvad laver du hos Totalkredit og hvad er din baggrund → Marketingchef for Totalkredit

- Hvilke overvejelser havde I inden I trådte ind i sponsoratet med DHF (Målsætninger, økonomi, strategi), og hvordan foregår hele processen? Fra 'idé' og 'udvælgelse' af sponsorudgiver til underskrivelse af kontrakt, aktivering af sponsoratet og så til opfyldelse af målsætninger/måling af effekten → Den var to-foldig. På den ene side skulle vi ud til de 70 filialer vi har, men vi skulle samtidig ud til slutbrugerne af vores lån. Økonomien er 1/3 på selve sponsoratet og 2/3 på aktiveringsdelen. Det primære var at skabe loyalitet hos vores kunder og ikke at øge salget. Vi har en markedsandel på 36%, og den er vi fint tilfreds med, så der var klart fokus på øget loyalitet.
- Hvad ser du som de største fordele/ulemper ved jeres sponsorat? Man taler ofte om et sponsormatch 'klub' / virksomhed imellem, hvordan har det spillet ind på valget af DHF som partner → Vi ville i starten gerne fortælle hvordan vi passede sammen med DHF, men vi fandt ud af, at det var folk ligeglade med, så det droppede vi og koncentrerede os bare om at aktivere sponsoratet bedst muligt
- Hvad er et godt partnerskab for jer, når vi taler sponsering? Hvordan har I udnyttet DHF's kompetencer og omvendt → Til at starte med, gjorde vi det helt klart for DHF, at vi ønskede et samarbejde som gik begge veje og ikke kun fra os til dem, men også omvendt. Sådan gik det ikke i starten, men de fandt ud af, at vi mente det, så sidenhen er de hoppet med på vognen, og det er der ingen af os der har fortrudt
- Hvordan har samarbejdet med DHF's andre sponsorer og samarbejdspartnere været? Her tænker jeg specielt på workshops etc. Har sådanne fundet sted → Der har ikke været specifikke workshops, men vi har arbejdet tæt sammen med de øvrige partnere, primært PUMA, men også Danske Spil og Fishermans friends. Vi er bl.a. ved at lave en tilskuerzone i forbindelse med det forestående EM der spilles på dansk grund. Her går vi ind og ser hvordan vi kan supplere med hinandens kompetencer
- Man taler om denne her imageoverførsel ved et sponsorat – Har det været essentielt for udvælgelsen af DHF som partner og mere specifikt håndboldlandsholdet, at det er en succesfuld organisation? Det kan jo gå op og ned i sport → Det har helt sikkert været i tankerne, men det vigtigste ved sponsoratet er, at vi får noget ud af det, uanset om de vinder eller taber. Det har vi også fået, så sponsoratet har ikke været afhængigt af succes på banen.
- Jeg kunne godt tænke mig at høre mere om aktiveringen af sponsoratet og hele 'aktiveringsfilosofien', der virker til at være det helt essentielle ved et succesfuldt sponsorat. Hvordan foregår det → Vi har internt fire grupper i organisationen der hver især er ansvarlige for nogle områder. Bl.a. en eventgruppe(grill med landsholdet) og en gruppe der er ansvarlige for merchandise. På den måde har vi forankret sponsoratet i hele organisationen og ikke kun vi i marketingafdelingen.
- Jeres sponsorat af landsholdet virker som et af de mere succesfulde sportssponsorater i nyere tid, hvordan har I forankret sponsoratet ind i hele jeres organisation → Det var vigtigt for os, at alle vores medarbejdere blev involveret i sponsoratet, så det ikke kun var noget marketing lavede, men noget hele virksomheden lavede og kunne stå sammen om. I starten var mange skeptiske, 'skal vi nu være en håndboldklub', men efterfølgende har de fleste medarbejdere taget det til sig.

- Hvordan har jeres kunder, både erhvervskunder og privatkunder, reageret i forhold til at I er sponsor for håndboldlandsholdet? Har I oplevet en tilgang af kunder eller omvendt pga. sponsoratet → Vores kunder har taget rigtig fint imod det, og vi har hørt fra flere 'sælgere', at flere kunder har nævnt sponsoratet i forbindelse med et møde i banken. Om kunderne har valgt os grundet sponsoratet, det er svært at svare på.
- Integration med anden markedsføring? Hvordan har samspillet mellem Totalkredits sponsorat af landsholdet og Totalkredits øvrige markedsføringsaktiviteter været → Sponsoratet er det vi har. Vi har ikke råd til andre univers, så al markedsføring (stort set), er bygget op omkring sponsoratet af landsholdet.
- Sponsoring generelt virker til at være en hurtigt voksende marketingplatform, hvorfor tror du det er sådan → Mange snakker om alle de her 'nye' former for markedsføring, og hvordan virksomheder kan differentiere sig fra hinanden, men det er vigtigt at have for øje, at TV altså langt fra er en uddød 'race'. Der er bare kommet mange flere muligheder nu, men TV er stadig meget effektivt.

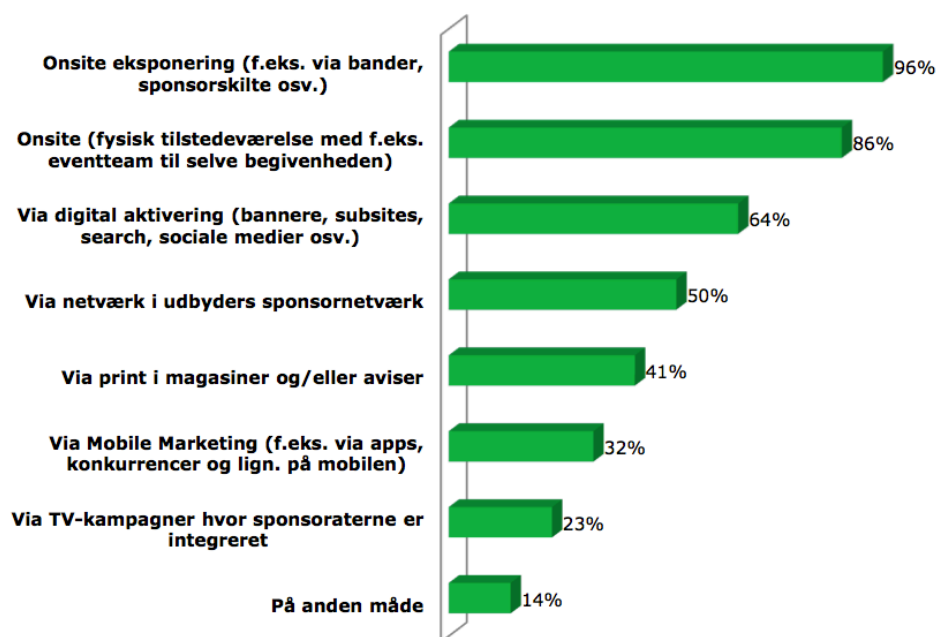
Bilag 5 - Sponsortrends

Sponsorernes største udfordringer med sponsorater



Bilag 6 - Sponsortrends

Hvordan aktiveres sponsoraterne?



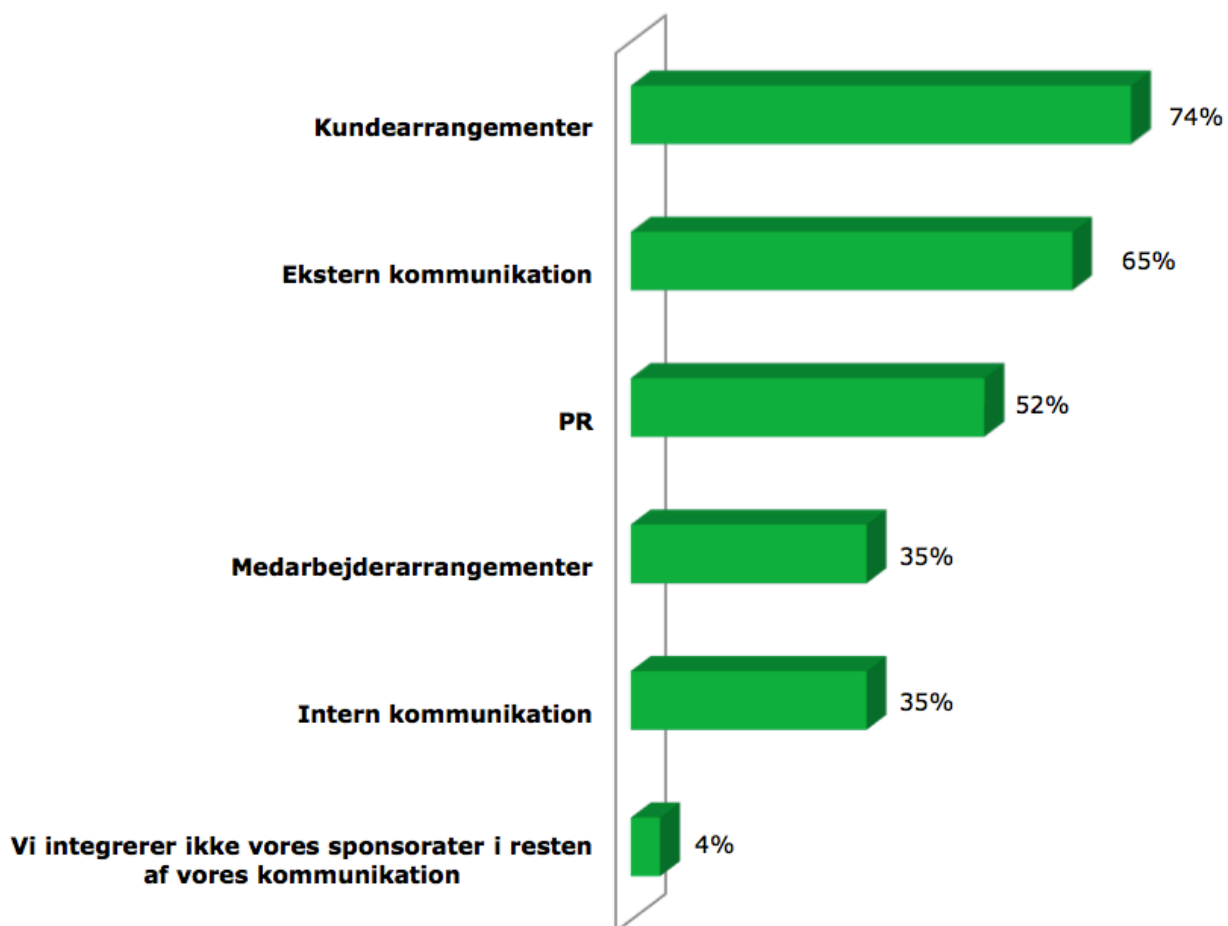
Bilag 7 - Sponsortrends

Hvad er de vigtigste indholdsdele i en sponsorkontrakt?



Bilag 8 - Sponsortrends

Hvordan integreres sponsoraterne i resten af virksomhedernes markedskommunikation?

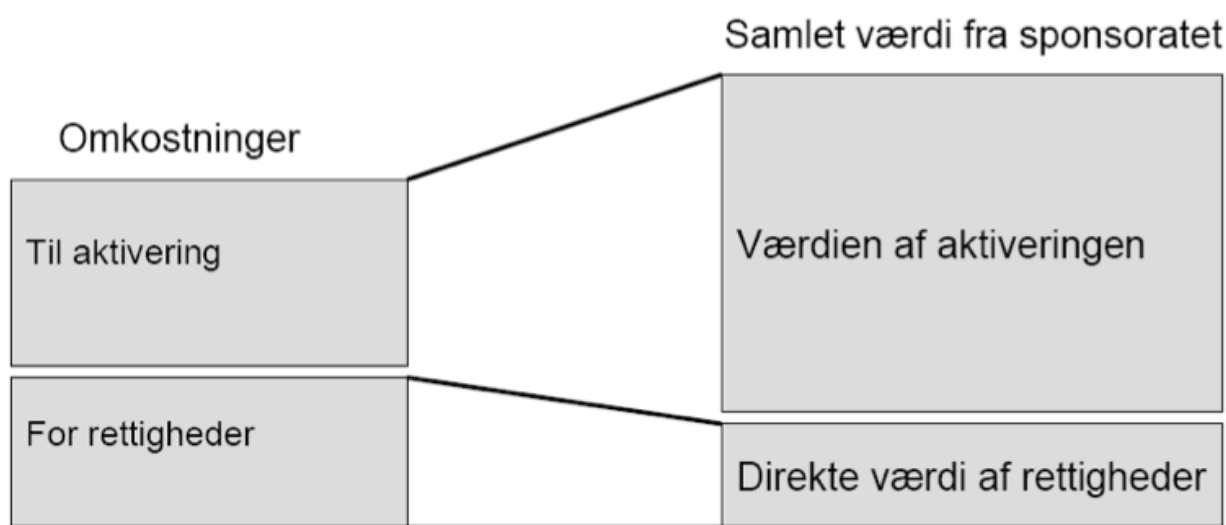


Bilag 9 - Sponsortrends

Hvad har afgørende betydning for valg af udbyder/sponsorplatform?

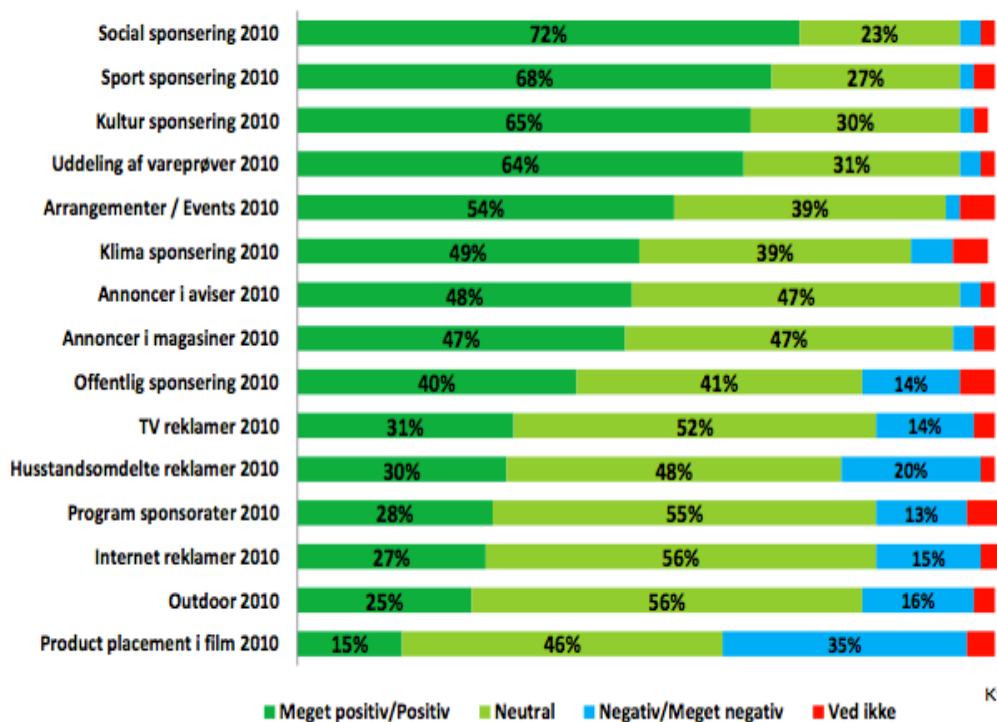


Bilag 10 – JML's fordeling af økonomien i et sponsorat



Bilag 11

Forbrugernes holdning til markedsføring 2010



Bilag 12

Hvorledes er sponsorbudgettet fordelt mellem de forskellige sponsorområder i 2012?

