



Institutionen för ekonomi och samhälle

Examensarbete C, 15 ECTS-poäng

VT 2012

Friends Arena

En fallstudie om arenasponsring

Författare:

Viktor Glans

Rikard Spångmyr

Henrik Stadjer

Handledare:

Bertil Olsson

Examinator:

Jörgen Elbe

Sammanfattning

Vid starten av denna studie hette den nya multiarenan som håller på att byggas i Solna Swedbank Arena. Under studiens gång valde Swedbank att skänka namnet på arenan till välgörenhetsorganisationen Friends och arenan bytte namn från Swedbank Arena till Friends Arena. Syftet med studien är att ta reda på vilka faktorer och strategier som ligger till grund för Swedbanks köp av namnrättigheterna på Friends Arena. Vidare syftar studien till att belysa Swedbanks sponsringsstrategi.

Den empiriska undersökningen har vi gjort utifrån kvalitativa metoder. Vi har i studien gjort tre djupgående telefonintervjuer. Respondenterna för intervjuerna har varit Swedbanks före detta Head of Group Sponsorship, Friends Marknads & kommunikationschef samt arenabolagets, Sweden Arena Management, kommunikationschef. Samtliga har valts ut då de har ansetts som de bäst lämpade för intervjuerna hos respektive organisation.

Den teoretiska referensram som använts i detta arbete består av marknadsföring, relationsmarknadsföring, varumärke och sponsring.

Samtliga respondenter menar att Friends Arena kommer att gynna respektive organisation genom ökad kännedom och gillande för de olika organisationerna. Huvudresultatet av undersökningen är att Swedbank menar att man genom att skänka arenanamnet till Friends kan få goodwill och gillande från folket tack vare att man ger bort namnet till en välgörenhetsorganisation. Swedbank vill associeras med ett stort samhällsansvar och man ser det som ett strategiskt arbetssätt att öka sitt samhällsansvar.

Summary

At the start of this study the new multi-arena being built in Solna was named Swedbank Arena. During the study Swedbank chose to give the name of the stadium to the charitable organization Friends and the stadium was renamed from Swedbank Arena to Friends Arena. The purpose of this study is to determine what factors and strategies that form the basis of Swedbank's purchase of the naming rights of Friends Arena. Furthermore, the study aims to shed light on Swedbank sponsorship strategy.

The empirical study we have made is based on qualitative methods. We have in the study completed three in-depth telephone interviews. Respondents from the interviews were Swedbank's former Head of Group Sponsorship, Friends Head of Marketing & Communications and from the stadium company called Sweden Arena Management the Director of Communications. All were selected because they have been regarded as best suited for the interviews from the respective organization.

The theoretical framework used in this work consists of marketing, relationship marketing, branding and sponsorship.

All the respondents believe that Friends Arena will benefit each organization through increased awareness and appreciation for the various organizations. The main finding of the study is that Swedbank says that by donating the arena name to Friends they can get goodwill and appreciation from the people because they give the name to a charitable organization. Swedbank want to be associated with a significant social responsibility and it is viewed as a strategic approach to increase its social responsibility.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 De nya arenornas roll	2
1.1.2 Begreppet arenasponsring	2
1.1.3 Begreppet aktivering	2
1.2 Swedbank	3
1.2.1 Swedbanks arenasponsring	3
1.3 Friends	3
1.4 Friends Arena	4
1.5 Frågeställning	4
1.6 Precisering.....	4
1.7 Syfte	4
2. Teori	5
2.1 Professionalisering och kommersialisering av idrotten	5
2.2 Marknadsföring	6
2.3 Relationsmarknadsföring	7
2.4 Varumärke	7
2.5 Sponsring.....	9
2.5.1 Relationen mellan välgörenhet och sponsring.....	12
2.5.2 Goodwill.....	12
2.5.3 Effekter av sponsring	13
2.5.4 Aktivering av sponsring	14
2.5.5 Sponsring som investering	15
2.5.6 Arenasponsring.....	16
3. Metod	18

3.1 Strategier	18
3.2 Metoder	19
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	19
3.2.2 Telefonintervjuer	19
3.2.3 Intervjuareffekten	20
3.2.4 Urval av respondenter	20
3.2.5 Dokument och sekundärdata	21
3.2.6 Triangulering	21
3.3 Analysverktyg	21
3.3.1 Kvalitativa data	21
3.3.2 Verifiering av data	22
4. Resultat	24
4.1 Swedbanks sponsringsstrategi	24
4.2 Swedbanks perspektiv	25
4.3 Friends perspektiv	29
4.4 Sweden Arena Management	31
5. Analys	33
5.1 Kommersialisering och professionalisering	33
5.2 Varumärken	33
5.3 Nätverkande	34
5.4 A-ERIC Modellen	35
5.5 Goodwill	36
5.6 Effekter	37
5.7 Aktivering	38
5.8 Arenasponsring	39
6. Diskussion	41

Källförteckning.....	42
Tryckta källor	42
Opublicerade källor	43
Internet	43
Intervjuer	45

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1973 köpte företaget Rich Products' namnet på Buffalo Bills arena i Buffalo. Att företag köpte upp namnrättigheter på arenor var då kontroversiellt och ägaren av laget kämpade hårt för att slippa byta namn på arenan. Efter att Rich Products' stämt Buffalo Bills på \$7.5 miljoner blev klubben tvungen att ge med sig och den första arenan att namnges med ett företags namn var ett faktum. Arenan fick namnet Rich Stadium. Detta var startskottet för någonting som cirka 20 år senare skulle komma att ses som ett givet alternativ för företag i deras val av sponsringsobjekt. (Clark, Cornwell & Pruitt, 2002)

Arenasponsringen i Sverige har ökat markant det senaste decenniet i samband med att allt fler och större arenor byggs. Arenor som byggs idag är ofta evenemangsarenor som har ett bredare användningsområde än för en specifik sport. Exempelvis byggs arenor idag även med ändamålet att kunna arrangera konserter, konferenser och andra evenemang. Det som också är specifikt för arenor idag är att de ofta i kommersiellt syfte är sponsrade av företag som köper namnrättigheterna på arenan. (ABB, 2007 [internet])

Den första arenan i Sverige att få sitt namn köpt av ett företag i kommersiellt syfte var ishockeylaget Färjestad BKs arena i Karlstad. Den byggdes 2001 och fick namnet Löfbergs Lila Arena (Sport & Affärer, 2006 [internet]). Den trend som sedan följde med att arenor fick namn uppköpta av företag var som tydligast inom ishockeyn och detta har på senare år också blivit populärt för arenor där andra sporter arrangeras. Vanligast är att företag förknippade med orten väljer att köpa namnrättigheterna på dessa arenor. (ABB, 2007 [internet])

Att företag sponsrar arenor genom att köpa namnrättigheter har under en längre tid varit utmärkande inom den amerikanska och engelska lagsporten. Ett exempel på detta är att finanskoncernen Citigroup köpte rättigheterna till baseballaget New York Mets arena. Det avtal som då skrevs sträcker sig över 20 år och uppskattas vara värt 140 miljoner kronor årligen. Ett exempel från den engelska fotbollen är när flygbolaget Emirates valde att köpa namnrättigheten till Premier League laget Arsenal's nya hemmaarena, Emirates Stadium. Namnrättigheten kostade flygbolaget 1,5 miljarder kronor. (ABB, 2007 [internet])

Den första arenan i världen som har ett välgörenhetsorganisationsnamn på arenan är Livestrong Sporting Park i Kansas City i USA. Livestrong är en organisation som försöker

underlätta för människor som lever med cancer. Organisationen grundades av cyklisten Lance Armstrong 1997 då han själv kämpat sig igenom en cancersjukdom. Genom att sätta detta namn på arenan vill man nå ut till och engagera nya målgrupper i arbetet mot cancer. En del av alla intäkter på Livestrong Sporting Park, inklusive biljettintäkter, finansierar Livestrong i sitt arbete mot cancer. (Livestrong Sporting Park, 2012 [Internet])

1.1.1 De nya arenornas roll

Ekonomiskt stöd från näringslivet kan ge stora lyft till arenorna, idrottsklubbarna och städerna. Istället för att vara renodlade idrottsarenor omvandlas de nu till att vara så kallade multiarenor. Fler publikplatser, bättre läktare, barer och restaurangverksamhet ger möjligheten att anordna större TV-sända evenemang såsom Melodifestivalen eller diverse EM eller VM för olika sporter. Att arenorna inte står tomma när den huvudsakliga idrotten inte utövas ger möjligheter för organisationerna att bedriva en bredare ekonomisk verksamhet. Detta förutsatt att föreningen är en av ägarna till arenan. (ABB, 2007 [internet])

1.1.2 Begreppet arenasponsring

Om det ska kallas arenasponsring, namnsponsor eller att ett företag köper en namnrättighet råder det tvistade meningar om. Litteraturen som använts i denna uppsats och även respondenterna i våra intervjuer använder begreppet sponsring, därför kommer det att kallas sponsring i denna uppsats. Begreppet arenasponsring blir det för att det är en arena som är det huvudsakliga sponsringsobjektet. Det kanske inte alltid handlar om sponsring och i vissa fall kanske det bara är ett namn företaget köper, men eftersom fokus är på Swedbanks sponsring i denna uppsats och för dem handlar det om mer än att bara sätta sitt namn på en arena (Christoffersson [internet]).

1.1.3 Begreppet aktivering

Vi har också märkt av att begreppet aktivering inom sponsring har missuppfattats för att vara detsamma som det redovisningstekniska begreppet aktivering, som innebär att företagen genom att aktivera en utgift kan föra in den i balansräkningen som en tillgång. Aktivering kan betyda mycket i det svenska språket, men inom sponsringen så betyder det vad vi har beskrivit i kapitel 2.5.4. När vi har använt begreppet aktivering i denna uppsats är det alltså det vi menar. Även respondenterna i våra intervjuer använder begreppet på det sättet och inga missförstånd uppstod.

1.2 Swedbank

Swedbank är en av Sveriges största banker med cirka 7,8 miljoner privatkunder och 531 000 företagskunder på sina hemmamarknader Sverige, Estland, Lettland och Litauen. Swedbank har också verksamhet i övriga Norden, USA, Kina, Ryssland och Ukraina. Den 31 mars 2012 uppgick balansomslutningen till 1889 miljarder kronor. Swedbank är en fullsortimentsbank som erbjuder finansiella tjänster till både privatpersoner och företag på sina hemmamarknader. Banken främjar en sund och hållbar ekonomi för sina kunder och tror på en traditionell bankmodell där nära kundrelationer och rådgivning står i centrum. (Swedbank, 2012b [internet])

1.2.1 Swedbanks arenasponsring

Swedbank har i dagsläget två arenor som de sponsrar, Swedbank Stadion i Malmö och Swedbank Park i Västerås. Tidigare har de också varit namnsponsor till hockeyarenan i Örnsköldsvik vilken är hemmaplan för MoDo Hockey. Detta samarbete är dock avslutat och den heter idag Fjällräven Center.

Swedbank Stadion är Malmö FFs hemmaarena och är den största färdigbyggda arenan de sponsrar i dagsläget. Avtalet med Swedbank Stadion är på 50 miljoner kronor och sträcker sig över tio år. (Christoffersson [internet])

Swedbanks senaste sponsorsatsning är Friends Arena i Solna som kommer bli den nya nationalarenan för fotboll men kommer även användas till andra evenemang. Friends Arena kommer vara en av Europas största och modernaste arena som kommer kunna användas året om tack vare ett skjutbart tak. (Friends Arena, 2012 [internet])

1.3 Friends

Friends är en icke vinstdrivande organisation som jobbar med att stoppa mobbing genom att utbilda och stödja skolor, förskolor och idrottsföreningar i hela landet. Friends grundades 1997 av Sara Damber som i skrivande stund också är ordförande. 2011 omsatte Friends ca 22,5 miljoner kronor där 15,6 miljoner kom från insamlade medel. Samma år hade de ett medeltal på 35 anställda. (Friends, 2011 [internet])

Friends vision är ett samhälle där barn och ungdomar växer upp i trygghet och jämlikhet och Friends är aktiva i hela Sverige. En viktig del av pengarna Friends får in till sin verksamhet kommer från sponsring. (Friends, 2012 [internet])

1.4 Friends Arena

Friends Arena i Solna är Sveriges nya nationalarena. Arenan kommer vara hemmaarena för Svenska fotbollslandslaget och för AIK fotboll. Arenan kommer också stå som värd för diverse konserter och andra evenemang. Det kommer bli den största arenan i Sverige med plats för 50 000 åskådare vid idrottsevenemang och 65 000 åskådare vid konserter. Arenan drivs genom driftbolaget Sweden Arena Management och ägs av antal olika parter. Dessa parter är Svenska Fotbollsförbundet, Solna stad, fastighetsbolaget Fabege, byggföretaget PEAB och fastighetsbolaget Jernhusen. (Friends Arena, 2012 [internet])

1.5 Frågeställning

Vad ser Swedbank för värde i att sponsra arenor och sätta sitt namn på dessa? Det är intressant att ta reda på vad Swedbank har för motiv med just denna typ av sponsring. Vi vill ta reda på om de har någon plan över hur de vill att samarbetena med de olika parterna skall se ut samt om de tror att de kommer att få den ”return on investment” de vill. Framförallt är vi intresserade av den nya Friends Arena, som är en investering på över 150 miljoner kronor¹ och om Swedbank har någon plan för att aktivera denna sponsorsatsning. Det är även mycket intressant för oss att ta reda på vad motiven bakom att göra någonting så unikt som att skänka bort namnrättigheten till en välgörenhetsorganisation som Friends är.

1.6 Precisering

Vilka motiv ligger till grund, hos Swedbank, för att sponsra en arena och dess verksamhet? Vad är Swedbanks strategi och syfte ur ett marknadsföringsperspektiv att ge bort namnet till Friends?

1.7 Syfte

Syftet med denna uppsats är att förklara vad som ligger till grund för Swedbanks sponsring av Friends Arena. Vidare även att fördjupa förståelsen kring de omständigheter som gjort att Swedbank sedermera skänkt bort namnrättigheten till en välgörenhetsorganisation.

¹ Telefonintervju med Claes Fagerström, f.d. Head of Group Sponsorship, Swedbank.

2. Teori

2.1 Professionalisering och kommersialisering av idrotten

Många nya arenor är ett resultat av den senaste tidens utveckling av elitidrotten i Sverige och i många andra delar av världen. Elitidrotten genomgår ett inväxande i underhållningsindustrin via mediebevakningens snabba utveckling, vilket också skapar nya förutsättningar för idrottens utformning och innehåll. Idrotten är en del av det som kallas för globalisering, vilket är utvecklingen i kommunikationsteknologin där t.ex. ekonomiska och politiska beslut kan skickas runt jordklotet på någon sekund. Detsamma gäller idrottsresultat, aktivas dagsform, klubbars ekonomi mm. (Broberg, Bäckström, Fahlström, Gunnarsson m.fl., 2004)

Med globaliseringen följer en professionalisering av idrotten och en kommersialisering i vissa av idrottens verksamheter. Med kommersialisering menas att i detta fall idrotten ska vara föremål för vinstgivande affärsverksamhet. Utav detta följer att kommersiell idrottsverksamhet inte i första hand anordnas för idrottens skull, för utövare och åskådare, utan för att ge vinst. Det är värt att påpeka att det är långt ifrån alla idrottsverksamheter som är kommersialiserade utan det är först och främst de översta lagren av de stora lagidrotterna, friidrotten och idrotter som exempelvis tennis och golf som berörs. (Broberg et. al, 2004)

En milstolpe i kommersialiseringsprocessen av idrotten i Sverige var år 1999, då Svenska Fotbollsförbundet och Riksidrottsförbundet beslutade att godkänna tävlingsinriktad elitidrottsverksamhet i bolagsform. En förening som bolagiserar sin verksamhet visar ganska tydligt att de bedriver idrottsligt verksamhet för att kunna tjäna pengar. I en kommersialiserad idrott produceras en produkt, t.ex. en fotbollsmatch, för att säljas på en marknad där kommersiella intressen får inflytande över verksamhetens form och innehåll. Det tas omotiverade pauser i idrottsmatcher, tävlingar läggs på orimliga tider på dygnet, serier sprids ut över alla veckans dagar, regler ändras, spelare importerar från olika länder för att utvidga sändningsmarknader osv. (Broberg et. al, 2004)

Kommersialisering och professionalisering är processer som betingar varandra men en kommersiell verksamhet behöver inte vara professionell och vice versa. När en verksamhet eller idrott blir professionell kan man säga att den förändras från att vara lek till att bli allvar. Professionalisering innefattar bland annat en rationell organisation och yrkesroller som är kopplade till en formell utbildningsverksamhet och utövas på heltid. För detta krävs

omfattande ekonomiska resurser och det är alltså här kommersialiseringen kommer in. (Broberg et. al, 2004)

Arenaidrotten har alltså påverkats mycket av denna utveckling då arenaevenemangen numer går att sälja som både match och spektakel, med tifoarrangemang och storbildsbevakning. Genom utnyttjandet av den tekniska utvecklingen med pay-per-view, interaktiv kommunikation och bredbandsteknik så har arenaidrotten på elitnivå genomgått en mycket snabb och djupgående kommersialisering. Idrotten blir underhållning och i underhållningen ligger det stora pengar samtidigt som idrotten och samhället närmar sig varandra på ett sådant sätt att det är svårt att se vart det ena slutar och det andra börjar. Multifunktionella evenemangsarenor byggs upp, där den idrottsliga verksamheten endast är en och numera sällan den mest inkomstbringande delen av utbudet. (Broberg et. al, 2004)

2.2 Marknadsföring

Inom företagsekonomi är marknadsföring ett relativt nytt ämnesområde. En förklaring till detta var att utbudet inom de allra flesta affärsområden innan andra världskriget var mindre än efterfrågan, vilket gjorde att konkurrensen var begränsad. Då efterfrågan vanligen var högre än utbudet var en produkt nästan alltid säljbar och marknadsföring var därmed inget som företag behövde ägna sig åt i speciellt stor utsträckning. Långt innan marknadsföring blev en del av företagsekonomi var organisation, kalkylering och externredovisning vanliga ämneskategorier inom företagsekonomi. Att marknadsföring blivit en viktig del i företagsekonomi har sin grund i att företag blivit mer och mer konkurrensutsatta, vilket har medfört att företag blivit tvungna att mer aktivt arbeta med sin marknadsföring. (Parment, 2008)

Marknadsföring handlar om att identifiera och möta mänskliga och sociala behov från ett företags perspektiv. Okunskap om innebörden av marknadsföring kan medföra att marknadsföring kan tolkas som reklam eller som konsten att sälja en produkt. Både reklam och konsten att sälja en produkt är delar i marknadsföring som används för att synliggöra ett företag eller en produkt. Marknadsföring kan symboliseras likt ett isberg där konsumenten endast ser toppen av isberget bestående av reklam och försäljning. Den andra delen, som är mycket större, under vattenytan eller det man inte kan se är det som är det största arbetet i marknadsföring. Det handlar om hur företaget ska positionera sig för att nå ut till konsumenterna med sitt budskap och nå sina målmarknader på bästa sätt. (Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. och Hansen, T., 2009,)

Marknadsföring kan ses från många olika perspektiv men den som används mest är den traditionella "Kotlerianska" synen på hur man i marknadsföring väljer sina målmarknader. Företag positionerar sig genom att de utgår från marknadsföringsmixen som kallas för de 4 P: na pris, plats, produkt och påverkan. Dessa har senare utvecklats och innehåller i vissa modeller även 7 p:n (Kotler et al. 2009).

För att utveckla en marknadsföringsplan behöver företagsledningen förstå sin målmarknad så att de kan erbjuda rätt produkter (Kotler et al. 2009). Viken strategi de ska använda sig av för att nå ut med sitt budskap till konsumenterna är också viktigt att tänka på. En av dessa strategier är sponsring som på senare tid blivit ett erkänt marknadskommunikationsmedel (Cornwell, B.T., Weeks, C.S. & Roy, D.P., 2005).

2.3 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring kan definieras på lite olika sätt. Ett sätt att definiera det är som en interaktion i relationsnätverk. Relationsmarknadsföring kan vara effektivt när det passar in och är funktionellt men det kan även vara väldigt kostsamt och ineffektivt om inte. (Lagrosen & Svensson, 2006, s. 60)

Genom att utöka sina kontakter med andra företag kan företagen expandera sitt nätverk för att nå fler kunder. På så vis kan man ta del av andras kundnätverk, tankar och idéer och företag kan därmed lära av varandra inom nätverket. Genom att skapa ett sådant nätverk så går företag från en så kallad one-to-one marketing till many-to-many marketing (Lagrosen & Svensson, 2006 s. 74f).

En nackdel med nätverksbildandet kan däremot vara att det är svårt att mäta om det verkligen ger den avkastning på investeringen som önskas. Om det går bra för företaget kan de ändå inte veta om det är på grund av nätverksbildandet eller om det är av andra orsaker. Det finns därför fortfarande ingen metod för att mäta RON – Return on Networks (Lagrosen & Svensson, 2006 s.82f).

2.4 Varumärke

Varumärken har funnits i århundraden som ett sätt att särskilja varor från en tillverkare till en annan. Ordet brand, som betyder varumärke, härstammar från det fornnordiska ordet brandr, vilket betyder att bränna som var något som gjordes för att märka boskap förr i tiden. Enligt the American Market Association (AMA) är ett varumärke ett namn, en term, ett tecken, en

symbol eller design alternativt en kombination av dessa som har för avsikt att identifiera produkterna och servicen från en eller flera säljare och för att differentiera dem från konkurrenterna. (Keller, 2003)

För att lyckas skapa ett starkt varumärke är det viktigt att det finns en förståelse för de underliggande associationerna till varumärket, att konsumenterna och marknaden lätt känner igen varumärket och kan associera till det. För att ett varumärkes associationer ska bli så starka som möjligt är det därför viktigt att se till så att varumärket exponeras i rätt sammanhang och tillsammans med rätt varumärken och på så sätt blir varumärkets bas av associationer bredare. (Parment, 2008)

Ett starkt varumärke är nämligen ett viktigt konkurrensmedel och det är viktigt för alla företag att se över varumärket och skapa den bild de vill att kunderna ska se. Dahlén och Lange (2009) tar upp betydelsen om tidig påverkan och menar att producenterna vill nå kunderna så tidigt i deras liv som konsumenterna som möjligt. Det är nämligen lättare att påverka konsumenterna och skapa relationer mellan kunder och produkt innan konkurrerande produkter och varumärken gör sitt inträde och sätter nya standarder och förväntningar. (Dahlen & Lange, 2009)

Att konsumenterna känner till ett företags varumärke kan innebära många konkurrenskraftiga fördelar. Den största fördelen är troligtvis att konsumenten känner en bekantskap till företaget vilket kan påverka deras beslut att köpa en vara (Aaker, 2007). Målet är inte alltid att försöka få konsumenterna att veta vad företaget står för och hur det skiljer sig ifrån sina konkurrenter, istället är det ofta endast varumärkeskännetecken som är det viktiga (Aaker, 1996).

Ett företag kan tillverka en lika bra eller till och med en bättre produkt än konkurrenten men står ändå inför utmaningen att få konsumenterna att byta från en konkurrerande märkesprodukt och vinna andelar på marknaden. Varumärkeslojalitet kan ofta bero på enkla vanor som att man alltid haft samma bank men lojalitet kan också uppstå genom vad varumärket har att erbjuda. Det är bra för en producent att sträva efter att kunderna förblir lojala. Detta eftersom de sparar in mycket marknadsföringskostnader då det är billigare att behålla befintliga kunder nöjda än att skaffa nya. Håller man kunder nöjda kan det skapa en bild av ett accepterat och framgångsrikt varumärke och tydliga trender visar på att folk i allmänhet tenderar att köpa det alla andra köper. (Aaker, 2007)

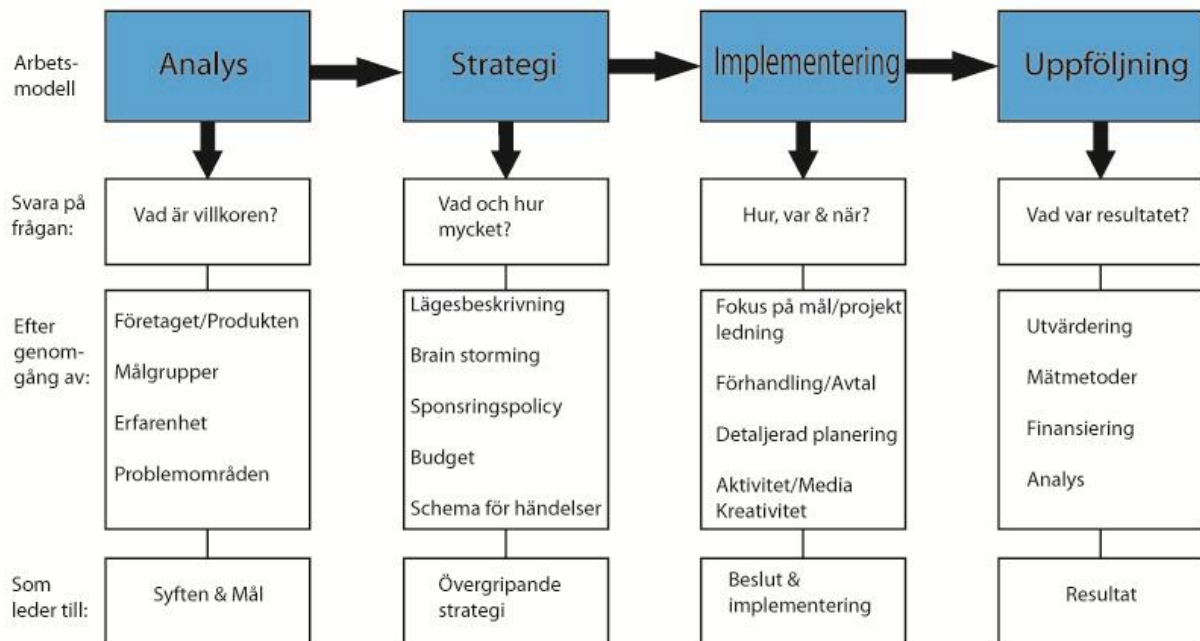
2.5 Sponsring

Sponsring är ett fenomen som funnits ända sedan Romarnas och Grekernas tid, dock har kommersiellt driven sponsring likt den som bedrivs idag endast funnits sedan mitten på 1960-talet (Meenaghan, 1991). Sponsring, så som den ser ut idag, har trots sin relativt korta historia utvecklats snabbt. Det är idag sällsynt att ett offentligt evenemang bedrivs utan någon form av sponsring (Dolphin, 2003). Sponsring har, om man jämför med hur sponsringen såg ut på 1960- och 70-talet, breddats mycket och blivit ett populärt medel för företagskommunikation. Speciellt är det så bland företag som riktar sig direkt mot konsumenter men det har också skapat intresse bland marknadsförare inom den industriella sektorn (Olkkonen, Tikkanen & Alajoutsijärvi, 2000). Sponsring av sport och evenemang har etablerats som ett kommunikationsverktyg som företag har sett vara användbart när de ska bygga upp varumärkeskänedom, bilden av ett varumärke och företagets image. Såväl akademiska skrifter som affärskrifter bekräftar sponsringens roll när ett företag ska utveckla sitt konsumentbaserade varumärkeskapital (Cornwell, Roy & Steinard II, 2001). Sponsring är en viktig marknadsföringskanal när ett företag har som syfte att få gynnsam publicitet och nå en speciell målgrupp via support av en aktivitet som inte direkt kan kopplas till kärnverksamheten hos företaget (Cliffe & Motion, 2004).

Begreppet sponsring kan definieras på en rad olika sätt. En definition är att sponsorskap är ett tvåvägs kommersiellt utbyte vilket är fördelaktigt för både sponsorn och den sponsrade (Sylvestre & Moutinho, 2007, s. 283). Jiffer & Roos (1999) definierar sponsring som en affärsmetod för kommunikation och marknadsföring som, kortsiktigt och långsiktigt, siktar på att öka sponsorns märkesmedvetenhet och image, så väl som att öka sponsorns försäljning (Jiffer & Ross, 1999, s25). En annan definition av sponsring är läran om att marknadsföra ett företags intressen och sitt varumärke genom att knyta upp dessa mot en specifik och meningsfull relation med ett evenemang, en organisation eller till ett välgörande ändamål (Erdogan & Kitchen, 1998). Sponsring kan också definieras som ett framgångsrikt partnerskap som ger fördel både till sponsorn som till den sponsrade (Fortunato, J.A. & Dunnham, A. 2004). Det samtliga definitioner har gemensamt är att sponsring på något sätt ska gynna alla inblandade parter.

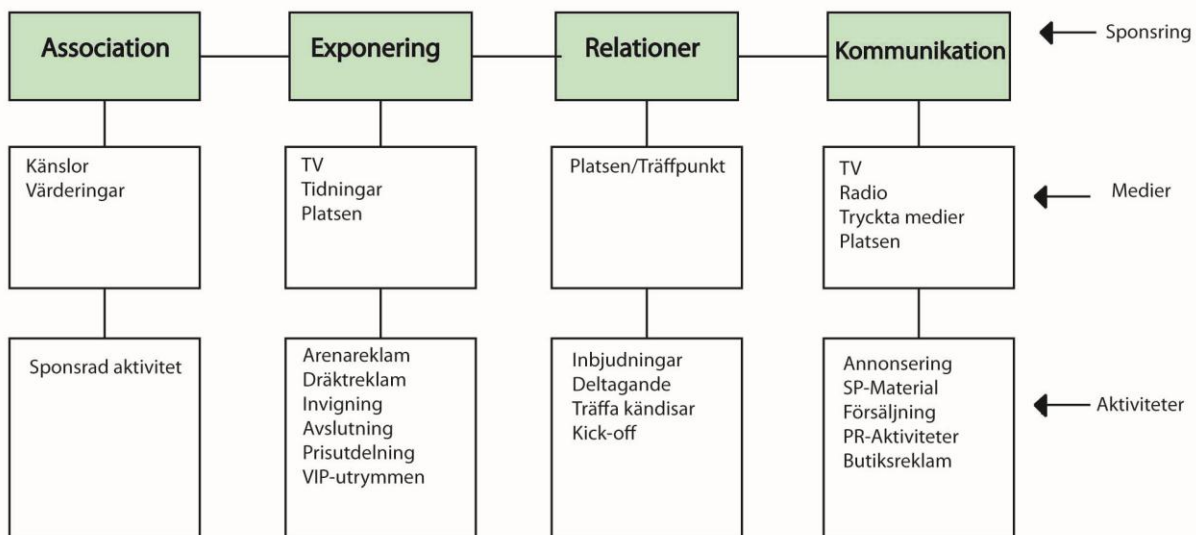
Jiffer och Roos (1999) har utvecklat en modell för hur företag kan jobba med ett sponsringsprojekt från starten av projektet till utvärderingen av resultatet. Modellen förklarar i fyra olika steg hur ett sponsringsprojekt kan vara uppbyggt. Stegen är analys, strategi,

implementering och uppföljning. Modellen används för att skapa förståelse för att det krävs olika medel för att nå lyckat resultat med sponsring. (Jiffer & Roos, 1999. s 89)



Figur 1: Standardmodell för att jobba med sponsring (Jiffer & Roos, 1999, s.90)

Jiffer och Roos (1999) har skapat ytterligare en modell som heter A-ERIC modellen. A-ERIC modellen (figur 2) kan användas i samtliga steg i Standardmodellen för sponsring (figur 1). Som exempel på detta kan modellen användas vid analysering av de möjligheter som ett sponsringsprojekt kan ge sponsorn. A-ERIC modellen skapades 1991 i syfte att utvärdera sponsring genom att på ett förenklat sett ge en bild av de mål som företaget tagit fram i samband med sponsringen. Modellen syftar också till att underlätta vid planering av nya sponsringsprojekt. A-ERIC-modellen består av fyra variabler; *Association*, *Exponering*, *Relationer* och *Integrerad kommunikation* (Jiffer & Ross 1999, s28/55).



Figur 2: A-ERIC modellen, fritt översatt (Jiffer & Roos, 1999, s.64)

När ett företag väljer sponsringsobjekt är det mest förekommande att fokus läggs på vilken exponering man kommer att få. Det är dock viktigt att försöka skapa en balans mellan de fyra variablerna som ingår i A-ERIC modellen.

Association är den enskilt viktigaste delen för ett företag som sponsrar. Med association menar man att man vill binda ihop olika typer av värderingar som företaget och sponsorobjektet har gemensamt. För företaget skulle således en lyckad association innebära att man lyckats att kommunicera med sin målgrupp med hjälp av sponsringsobjektet (Jiffer & Roos, 1999; 28, 37, 58).

Exponering – Det är exponering som de allra flesta förknippar med sponsring. Och det handlar ofta om att synas via arenareklam och att exponeras genom olika medier så som tidningar och tv. (Jiffer & Roos, 1999; 28, 37, 59)

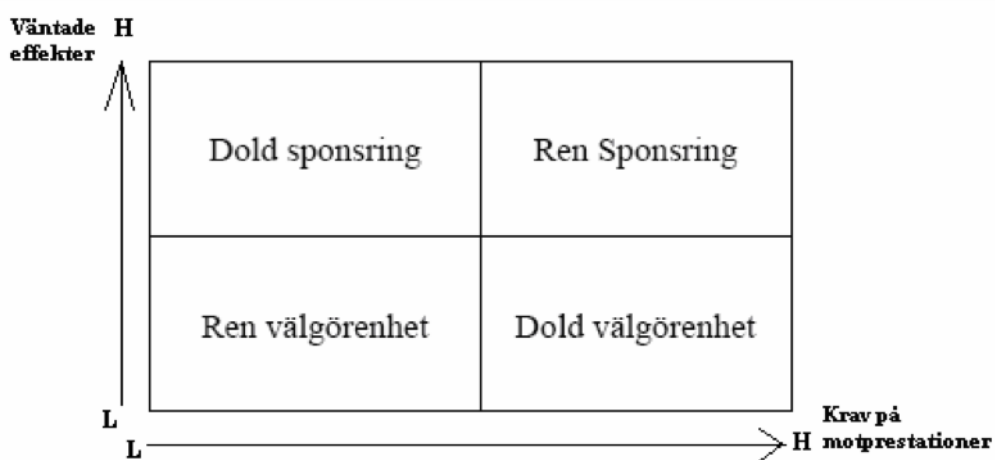
Relationer – Ibland gör sponsringen så att företag kan knyta nya relationer med såväl befintliga som nya aktörer. Det är både på intern och extern nivå som relationerna kan skapas där externa skapas med kunder eller konkurrenter medan intern riktas till sin egen personal. Oftast är det så att ju större evenemang eller klubb som företag sponsrar ju större blir också relationsbyggandet framförallt relationen mellan säljare och köpare (Jiffer & Roos, 1999; s 28, 38, 59).

Integrerad kommunikation – Om ett sponsringsprojekt skall ses som positivt gäller det att relationen mellan de båda parterna funkar och att det samarbete som man har gynnar bägge

parter. Man använder framför allt denna variabel till att planera en sponsringsinsats (Jiffer & Roos, 1999; s 28, 40, 59)

2.5.1 Relationen mellan välgörenhet och sponsring

Tidigare sågs sponsring som något företag gjorde i välgörenhetssyfte eller för att få bättre rykte men har numer gått mot att ses som ett utbyte mellan två parter (Dolphin, 2003). En tydlig skillnad mellan sponsring och välgörenhet är att sponsring innefattar någon form av kommersiell transaktion mellan det sponsrade objektet och sponsorn (Jiffer & Roos, 1999, s25). Relationen mellan välgörenhet och sponsring visas i modellen nedan.



Figur 3: Relationen mellan välgörenhet och sponsring (Jiffer & Roos, 1999, s.26)

De olika delarna i modellen ovan beskrivs kortfattat som följande; *ren sponsring* innebär att sponsorn har vissa krav på den sponsrade och räknar med vissa effekter av sponsringen, *dold sponsring* innebär att sponsorn inte ställer några krav på sponsringsobjektet men förväntar sig vissa effekter av sponsringen, *ren välgörenhet* innebär att sponsorn inte begär eller förväntar sig något, *dold välgörenhet* innebär att sponsorn ställer vissa krav men har inga förväntningar om effekter (Jiffer & Roos, 1999).

2.5.2 Goodwill

Begreppet goodwill används inom företagsekonomi för att förklara värdet av ett företag utöver värdet på dess tillgångar. Goodwill har ett immateriellt värde och handlar om företagets goda rykte samt kan öka värdet på företaget vid till exempel en försäljning. Detta på grund av att när företag anses ha ett stort goodwillvärde så finns det goda möjligheter till framtida vinster. Goodwill är en tillgång men det är svårt att sätta ett exakt värde på det och därför räknas det som en immateriell tillgång i bokföringen. (E-conomic.se [internet])

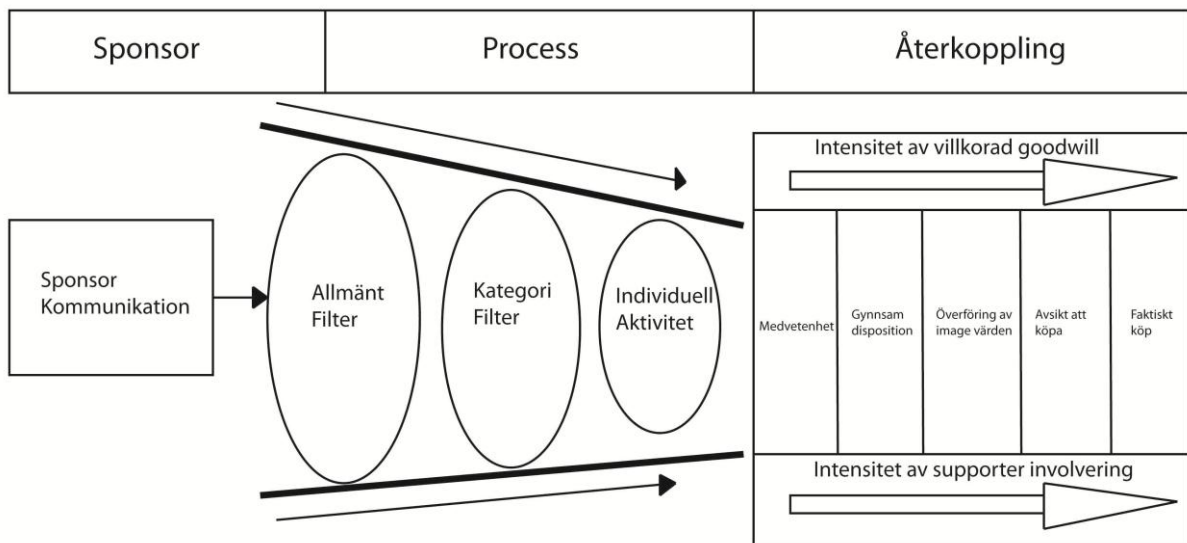
Vid köp av ett företag är priset ofta högre än företagets bokförda värde, detta betyder att skillnaden mellan det bokförda värdet och köpeskillingen, är företagets goodwill. Det enda tillfället som goodwill syns är som en ”köpt goodwill” i balansräkningen hos det köpande företaget. (E-conomic.se [internet])

Goodwill inom sponsring kan vara det som gör störst skillnad gentemot reklam när det gäller hur det tas emot av konsumenterna. Reklam och annonsering ses ofta som själviskt av företagen för att det inte ger direkt nytta tillbaka till samhället, det ser ut som att de bara är ute efter att sälja mer vilket kan sätta igång en försvarsmekanism hos konsumenten som på så vis inte tar till sig budskapet. Sponsring har inte ett lika klart budskap som reklam men har istället en aura runt sig att vara goodwill, man gör något bra för samhället, och det kommersiella budskapet ses inte lika tydligt av konsumenten. På så vis blir försvarsmekanismen inte lika stark och budskapet når fram lättare. (Meenaghan, 2001).

2.5.3 Effekter av sponsring

Ett påstående som är vanligt återkommande när det gäller sponsring är att effekterna av sponsring blir synliga först efter tre år. Fastställande av huruvida omgivande faktorer som annonsering, reklam och PR ger god effekt i samband med sponsringen är viktigt för att rättmätiga sponsorinvesteringen (Jiffer & Roos, 1999). Marknadsförare ser ofta sponsring som något mer än bara reklam, men det finns enligt Harvey (2001) ingen klar bild av hur sponsoreffekterna skiljer sig från de effekter som vanlig reklam genererar. Att mäta affärsvärdet av sponsring är problematiskt då det är svårt att på ett bra sätt tydliggöra vad som skiljer sponsring och reklam åt. Harvey (2001) har gjort en studie för att kvantifiera den affärsbyggande effekten av sponsring. Undersökningen visade att sponsring har en påverkande effekt på konsumenten, på samma sätt som traditionell reklam. Undersökning visade också att sponsring kan ha en positiv affärseffekt baserat på andra intellektuella processer än vad traditionell reklam ger (Harvey 2001).

Meenaghan (2001) skrev artikeln *Understanding Sponsorship Effects* i syfte att få förståelse för sponsring som marknadsföringskanal och för att ta fram ett omfattande teoretiskt ramverk för att kunna tyda konsumenters reaktioner på företags sponsring. Den centrala inriktningen i modellen är att sponsring har ett annat angreppssätt på konsumenten än vad traditionella marknadsföringskanaler har. Meenaghans (2001) figur över processen för mätning av sponsringseffekter visas nedan.



Figur 4: Processen för mätning av effekter vid sponsring (Meenaghan, 2001, s.115)

Modellen visar att sponsring, som marknadsföringsverktyg, fungerar annorlunda i förhållande till andra marknadsföringskanaler, eftersom sponsring involverar konsumenten på ett annat sätt. Konsumentens respons till sponsringen drivs av engagemang och känslomässig associering som konsumenten känner med den sponsrade aktiviteten och konsumentens vilja att ge goodwill till sponsorn. (Meenaghan, 2001). Ju högre inblandning och engagemang som konsumenten har i den sponsrade aktiviteten desto större är möjligheten att konsumenten associerar sig med sponsorn och känner på så sätt en större samhörighet med sponsorn. Detta gör det möjligt för sponsorn att uppnå de primära marknadsföringsmålen, att skapa medvetenhet och varumärkesbyggande. (Meenaghan, 2001).

2.5.4 Aktivering av sponsring

Sponsring beskrivs som en investering som oftast görs med ekonomiska - eller värdefulla resurser, och innebär att sponsorn får rätt att utnyttja sin inköpta rättighet. Detta innebär att sponsorn får associera sig med den sponsrade i ett kommersiellt syfte. För att kunna använda sin inköpta rättighet måste sponsorn aktivera och stötta den. En sådan aktivering av sponsring kan ge en strategisk fördel genom att investera ytterligare resurser, vanligtvis i reklam, associationer med evenemanget och övrig sammankopplad aktivitet. Detta kommuniceras för att framhäva engagemang, involvering eller deltagande från den målgrupp som sponsringen riktar sig mot. (Weeks, Cornwell & Drennan, 2008 s. 639)

Aktiveringen kan exempelvis ske genom evenemangsrelaterade utlottningar, mobiltävlingar relaterade till evenemanget och hemsidor med ett tema från evenemanget (Weeks et. al, 2008 s. 639). Däremot är kostnaden för aktivering av sponsring svår att sätta exakta siffror på då ett sponsringsprojekt ofta skiljer sig från ett annat, vilket medför att också aktiveringen ser annorlunda ut mellan olika sponsringsprojekt (Sylvestre & Moutinho, 2007). Därför måste sponsorn också tänka på att det finns aktivering som riktar sig till olika målgrupper och att viss aktivering endast når publiken av evenemanget medan större aktivering, i form av exempelvis reklamfilm på TV eller internet, når ut till massmediepubliken (Weeks et. al, 2008 s. 639).

En aktivering av sponsring medför en strategisk fördel eftersom sponsorn lägger ytterligare resurser på reklam, associationer med evenemanget och övriga aktiviteter som går att sammankoppla med det valda sponsringsobjektet. Detta kommuniceras för att framhäva engagemang, involvering eller deltagande från den målgrupp som sponsringen riktar sig mot (Weeks, Cornwell & Drennan, 2008 s. 639). Stora sponsorer tenderar att göra en större investering i aktiveringen än vad som investerats i själva sponsorobjektet (Sylvestre & Moutinho, 2007 s. 287). En undersökning av International Events Group indikerar att sponsorer räknar med att spendera \$1,90 på varje \$1 betalad i sponsorrättighetskostnader (Weeks et. al, 2008 s. 638).

2.5.5 Sponsring som investering

I flertalet artiklar om sponsring skrivs det att företaget investerar i ett sponsringsobjekt. Bland annat skriver Meenaghan (2001) i sin artikel *Understanding Sponsorship Effects* att sponsring är en investering. Även Clark, et al (2002) skriver att sponsring är en affärsinvestering för sponsorn. Detta då företag som sponsrar förväntar sig någon form av avkastning genom att sponsra en arena (Clark, Et al, 2002). En definition ur redovisningssynpunkt av investering är att det är en kapitalinsats som förväntas leda till framtida avkastning. I princip finns det tre olika typer av investeringar; *Reala investeringar*, *finansiella investeringar* och *immateriella investeringar* (Andersson, 2001).

Enligt 18 kapitlet i Inkomstskattelagen, IL, ska koncessioner, patent, licenser, varumärken, hyresrätter, goodwill och liknande rättigheter som förvärvats från någon annan att se som inventarier. Enligt uppgifter från Skatteverket ska 18 kapitlet i IL tillämpas då utgiften för sponsring avser en rättighet (Skatteverket, 2005 [internet]). Detta gör att när ett företag väljer att lägga sin sponsring på en namnrättighet skall det alltså ses som en inventarie. Inventarier

ska redovisas som en tillgång i ett företags balansräkning, vilket medför att när ett företag väljer att namnsponsra en arena ses det som en investering för sponsorn.

2.5.6 Arenasponsring

Sponsring av arenor är ett relativt nytt fenomen, första sponsringen kom på 70-talet men det skulle dröja ändå till tidigt 90-tal innan detta ansågs vara normalt. Att det tog så lång tid innan det blev nästintill standard med sponsrade arenor beror på flera faktorer, till exempel att man inte insåg hur arenasponsring kunde vara en betydande del i ett företags marknadsstrategi, och att man inte riktigt tänkte på hur många man nådde ut till med en i jämförelsevis billig peng. (Clark, et.al s. 18, 2002)

Det byggs nya arenor och de gamla renoveras i en takt som aldrig förr, det blir också större och dyrare att bygga dessa allt mer avancerade byggen. Av vissa anses arenabyggen vara en dålig investering för en kommun och ofta har kommunen själv inte råd med hela bygget och då vänder de sig gladeligen till företag som är villiga att sponsra en summa pengar i utbyte mot att de får namnge arenan. (Clark, et.al s. 18, 2002)

Någonting annat som har bidragit till att arenasponsringen har ökat är att annan form av sponsring, som sponsring av idrott och diverse evenemang, har varit så lyckosam. Detta har lett till att företag har en efterfrågan på faciliteter som passar företag att göra affärer och nätverka på. Eftersom sponsring av idrottslag har ökat så mycket så anser en del att det är lätt att försvinna i mängden, detta har också lett till den ökade arenasponsringen då den fortfarande anses vara mer "ren" och på så vis når man publiken lättare. (Clark, et.al s. 18, 2002)

Clark et.al (2002) och Leeds, Leeds & Pistolet (2007) har gjort tidigare forskning på området, huruvida det är en bra investering eller inte att köpa rättigheterna till ett arenanamn. Resultaten man har kommit fram till har skiljt sig markant från varandra.

Clark et.al (2002) genomförde en undersökning på 49 arenor i USA som alla var namngivna efter företag. Först tog de fram en tabell som visade vad de vanligaste anledningarna var till att företag köper namnrättigheterna på arenor. De kom fram till följande:

1. Förbättra sin image
2. En miljö med mindre brus för att kommunicera
3. Ökad varumärkeskänedom

4. Positionera sitt varumärke
5. Som en del av en integrerad marknadsplan
6. Direkt försäljning på arenan

I själva undersökningen fokuserades det på företagens aktiekurser och hur de hade förändrats i samband med att de gjort sitt köp av namnet på en arena offentligt. Vad de kom fram till i korthet var att aktiekursen på företag i snitt ökade med 1.65 procent, vilket kan vara en hel del översatt i pengar hos ett stort företag. Forskningen visade att det oftast är en bra investering att köpa en namnrättighet på en arena och få sitt företagsnamn på den. (Clark et.al, 2002)

Leeds, Leeds & Pistolet (2007) har gjort forskning där fokus låg på att se en långsiktig effekt av att investera i namnrättigheterna på en arena. Leeds, et al(2007) visar i motsats till tidigare forskning som Clark, et al (2002) gjort att det inte är en speciellt bra investering att köpa rättigheterna till arenors namn sett till utvecklingen av företagets aktiekurs.

3. Metod

3.1 Strategier

När undersökningen skulle göras stod vi inför en rad olika val om hur vi skulle gå tillväga. Det gällde för oss att fatta strategiska beslut om vilka metoder och strategier vi skulle använda oss av då varje val enligt Denscombe (2009) medför en rad fördelar och nackdelar.

När vi gjorde vår undersökning valde vi att göra en fallstudie då det var den typ av studie som lämpar sig bäst. I enlighet med vad Denscombe (2009) säger kunde vi genom en fallstudie tillhandahålla en djupgående redogörelse för händelser, förhållanden, erfarenheter och processer som förekommit i detta särskilda fall. Fallstudien har som fördel att den är mer djupgående i och med att vi kan studera saker i detalj till skillnad från andra tillvägagångssätt (Denscombe, 2009).

Det studerade objektet i en fallstudie väljs utifrån kända attribut och utmärkande kännetecken (Denscombe, 2009). En motivering till att vi valt Swedbanks sponsringssatsning på den nya arenan i Solna är att detta fall är typiskt och att de liknar många andra fall i Sverige med företag som väljer att köpa namnrättigheterna på arenor. Fallet med Swedbank skiljer sig dock från de andra då de valt att ge bort sin namnrättighet till den icke vinsdrivande organisationen Friends som jobbar med uppdraget att stoppa mobbing (Friends, 2012 [internet]). Detta gör att det finns en kontrast till normen i just detta fall vilket gör att vi i enlighet med vad Denscombe (2009) förespråkar kan se effekterna av den avvikande faktorn mycket tydligare i detta fall.

Denscombe (2009) säger att en av fallstudiens styrkor är att forskaren kan använda sig av flera olika källor och metoder för datainsamling. Därför föll det sig logiskt för oss att som en del i vår fallstudie använda oss av Swedbanks interna material samt intervjuer.

En av de svårare delarna med att utföra en fallstudie är, enligt Denscombe (2009), att skaffa sig tillträde till det valda objektet. Om forskaren inte får tillträde till det valda objektet under naturligt förekommande förhållanden påverkas tillförlitligheten i undersökningen (Denscombe, 2009). För att genomföra vår undersökning har vi valt att närmare undersöka objektet genom intervjuer samt undersökning av dokument.

3.2 Metoder

Det finns ett antal olika metoder för att samla in empirisk data till vår undersökning. Det vi främst använt oss av är intervjuer och skriftliga källor. Det som karaktäriserar en intervju och vad vi har tänkt på när vi gjort dem, är att det måste finnas ett samtycke från den intervjuades sida att delta. Den intervjuades ord kan betraktas som protokollförda och dokumenterade samt att vi har bestämt dagordningen för diskussionen (Denscombe, 2009). Intervjuer passar bäst att använda vid undersökning av komplexa fenomen, såsom åsikter, uppfattningar, känslor, erfarenheter, känsliga frågor och privilegierad information (Denscombe, 2009). Detta är något som vi berör i vår undersökning och alltså var intervjuer en bra metod för oss att använda.

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Den typ av intervjuer som passade bäst för vår undersökning var semistrukturerade intervjuer. Det innebar att vi hade en färdig lista med ämnen som skulle behandlas och frågor som skulle besvaras av de respondenter vi valt ut. Även då vi utgick från våra förutbestämda frågor tillämpade vi en flexibilitet som gjorde att den intervjuade fick utveckla sina tankar och fritt berätta kring de frågor vi ställde. Detta är något som Denscombe (2009) förespråkar då han anser att svaren vid semistrukturerade intervjuer ska vara öppna och att betoningen ska ligga på att den intervjuade utvecklar sina synpunkter (Denscombe, 2009).

3.2.2 Telefonintervjuer

Tidigare ifrågasattes tillförlitligheten i de data som man fick fram genom telefonintervjuer (Denscombe, 2009). Denscombe (2009) skriver dock att människor är precis lika ärliga över telefon som vid intervjuer ansikte mot ansikte. På grund av detta och att det är både billigare och snabbare med telefonintervjuer bestämde vi oss för att göra sådana.

För att få en form av data som är mycket enklare att analysera än ljudupptagningen i dess ursprungliga form skrev vi sedan ut intervjuerna med alla parter. Detta är ett arbete som visserligen tar tid men det var värt det eftersom vi därigenom fick mer närkontakt med aktuell data. (Denscombe, 2009, 260)

Till Andreas Drufva (Friends) och Malin Sparf-Rydberg (Arenabolaget) skickade vi sedan vår utskrift av intervjuerna. Detta för att låta dem ta del av utskriften och kontrollera dess riktighet.

3.2.3 Intervjuareffekten

En aspekt som vi tog hänsyn till när vi gjorde intervjuerna var den så kallade intervjuareffekten. Det innebär att respondenterna svarar olika på samma frågor beroende på hur de uppfattar den person som ställer frågorna. I synnerhet är det intervjuarens kön, ålder och etniska ursprung som inverkar på hur mycket information människor är villiga att ge samt hur ärliga de är i sin information enligt undersökningar som har gjorts. Hur stor inverkan forskarens personliga identitet har beror givetvis på vem som intervjuas och ofta vilken typ av ämne som diskuteras. Är det känsliga frågor eller frågor som är mer personliga får intervjuarens identitet en större betydelse (Denscombe, 2009).

Forskarens "jag" är svårt att ändra på om det skulle behövas men det forskaren kan tänka på när intervjuer utförs är att vara artiga och punktliga, lyhörda och neutrala, så att de känner sig bekväma och ger ärliga svar. Vi var tillmötesgående samt förhöll oss neutrala och försiktiga till de uttalanden som den intervjuade gjorde under intervjun. Syftet med en intervju är att lyssna och få den intervjuade att öppna sig (Denscombe 2009).

3.2.4 Urval av respondenter

Vi har gjort intervjuer med tre stycken personer som är insatta i samarbetena runt Friends Arena. Dessa är Claes Fagerström (f.d. Head of Group Sponsorship på Swedbank), Andreas Drufva (Marknad- och kommunikationschef på Friends) samt Malin Sparf Rydberg (Kommunikationschef på Friends Arena). De har sedan ett par år tillbaka haft ett nära samarbete kring den nya arenan i Solna. Eftersom de här personerna har en speciell position och en unik inblick i just det specifika fallet vi valt att skriva om, Friends Arena, så föreföll det sig ganska enkelt att välja respondenter till vår undersökning (Denscombe, 2009, s. 251).

Vi gjorde personliga telefonintervjuer med varje respondent. Fördelen med detta är att intervjun blir relativt lätt att kontrollera då vi bara har en persons idéer att sätta oss in i och utforska. Det blev också mycket lättare för oss när vi skulle skriva ut bandinspelningarna från intervjuerna då samtalet bara involverade en deltagare, dvs. en röst att känna igen och en person som pratar i taget. (Denscombe, 2009, s. 235).

De tilltänkta intervjupersonerna kontaktades i förväg för att fastställa tidpunkt om när intervjun skulle äga rum för att tillfället för intervjun skulle passa båda parter. Vi uppskattade hur lång tid intervjuerna skulle ta och meddelade detta till intervjupersonerna i förväg. (Denscombe, 2009, s. 252)

3.2.5 Dokument och sekundärdata

Vi tog i vår undersökning del av olika tryckta källor från Swedbanks sida i form av sponsringsstrategi och annat tillgängligt material från andra håll i artiklar, undersökningar och rapporter. Dessa kan i sig betraktas som datakällor och hade viktig betydelse för vår undersökning (Denscombe, 2009, s. 295). Med dagstidningar och nyhetsartiklar som källa var vi mer källkritiska än vetenskapliga artiklar (Denscombe, 2009, s. 302 f). Detsamma gäller för källor på internet (Denscombe, 2009, s 303 f).

3.2.6 Triangulering

Triangulering innebär att forskaren betraktar saker ur mer än ett perspektiv (Denscombe, 2009, s. 184). Det kan som i vårt fall betyda att man använder sig av mer än en metod. Som beskrivits ovan har vi tillämpat två metoder för datainsamling; telefonintervjuer och dokument. Triangulering har gjort det möjligt för oss att jämföra fynden från en metod med fynden från en annan. Fynden kan på detta sätt bekräftas eller ifrågasättas genom att vi jämför de data som har producerats i de olika metoderna. Fynden och det som är känt om ämnet från t.ex. dokumentdelen har också kompletterats genom att tillföra information från intervjudelen (Denscombe, 2009, s.185f). Fördelarna med detta är att vi har fått en mer fullständig bild då data från två håll bundits samman vilket gjort att validiteten i fynden ökar (Denscombe, 2009, s 188).

3.3 Analysverktyg

3.3.1 Kvalitativa data

De data vi fick fram genom att använda semistrukturerade intervjuer var av kvalitativ form. Kvalitativa data har nämligen formen av ord (talade eller skrivna) och visuella bilder (observerade eller kreativt producerade) (Denscombe, 2009). Genom intervjufrågornas öppenhet så blir den data vi får fram kvalitativ (Denscombe, 2009). Det som vi har fått fram i intervjuerna med de olika parterna är det som är det centrala i undersökningen och således är det deras ord som har analyserats (Denscombe, 2009).

Kvalitativ forskning brukar associeras med småskaliga studier vilket en fallstudie som vi har gjort är. På så sätt har det blivit möjligt för oss att göra en djupgående studie vilket har gjort att vi har kunnat analysera data noggrannare (Denscombe, 2009) Vår inblandning och bakgrund i analysen har varit stor då det är vi som tolkat de insamlade data (Denscombe, 2009). Vi har även i enlighet med vad Denscombe förespråkar vad gäller kvalitativ forskning

låt teorierna och metoderna växa fram under arbetets gång. Urvalet som undersöktes växte fram under utvecklingen av arbetet, till exempel visste vi inte till en början hur många som skulle behöva intervjuas för att få ett representativt urval (Denscombe, 2009).

3.3.2 Verifiering av data

Det är mycket viktigt att verifiera kvalitativ data för att visa att de resultat vi kommit fram till är riktiga så att folk kan sätta tilltro till dem (Denscombe, 2009).

Validitet handlar om noggrannheten och träffsäkerheten i data. Det finns inget absolut sätt att visa att vi är exakta och har fått helt rätt i vår undersökning. Däremot har vi tagit till några variabler som stärker validiteten i undersökningen. Dels så har vi använt oss av triangulering där vi använt kontarsterande datakällor för att visa att vi är på rätt spår. Vi har även vänt oss tillbaka till två utav respondenterna med våra resultat så att dessa kan kontrolleras. Vi har även satt oss in speciellt i denna fallstudie och därmed ökat vår kunskap om detta unika fall vilket ger en solid grund till de på data baserade slutsatserna. (Denscombe, 2009)

Tillförlitlighet hänvisar till huruvida ett forskningsinstrument är neutralt och visar samma även om det används flera gånger. Om en annan forskare skulle göra samma undersökning som vi har gjort, skulle resultatet bli detsamma? Det kan såklart variera lite med vilken typ av frågor som forskare ställer och hur de tolkar svaren men på det stora hela så skulle resultaten bli detsamma. Att intervjua samma personer om samma ämne skulle ge samma utfall med semistrukturerade intervjuer. (Denscombe, 2009)

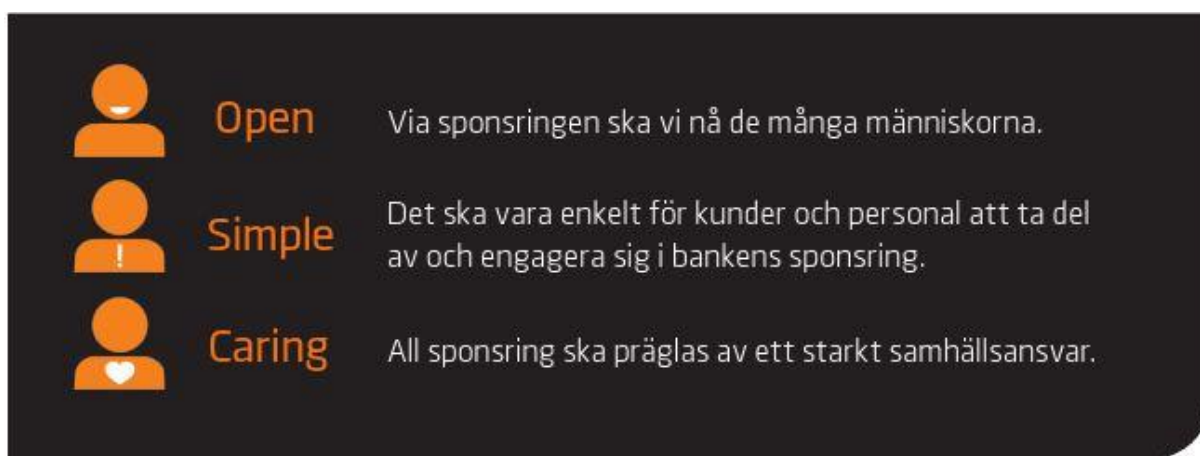
Generaliserbarhet visar om det går att tillämpa forskningsfynden på andra exempel av företeelsen. Eftersom vi gjort en fallstudie på Friends Arena visar våra resultat endast hur det fungerar i det här unika fallet. Huruvida dessa resultat går att applicera på andra liknande fall är svårt att säga. Därför måste vi ta hänsyn till att resultaten från vår fallstudie kan betraktas med misstro på grund av de tvivel som kan uppstå om det är rimligt att generalisera slutsatserna utifrån ett enda fall eller inte. Det kan vara så att på t.ex. den arena vi känner till som också skänkt namnet till en välgörenhetsorganisation, Livestrong Park, hade de helt andra grunder och motiv för att sponsra arenanamnet. Detta fenomen måste angripas på ett annat sätt då forskaren inte bara kan genrealisera hur som helst i en kvalitativ studie. Ett bra sätt är att använda sig av ”överförbarhet” där forskaren ställer sig frågan i vilken utsträckning fynden kan överföras till andra fall. Troligtvis är fynden från Friends Arena överförbara även på Livestrong Sporting Park i Kansas. (Denscombe, 2009)

Objektivitet är även det en viktig aspekt i en sådan här undersökning (Denscombe, 2009). Vi har varit helt opartiska och neutrala beträffande inverkan på resultatet. Ingen av oss har någon koppling till undersökningsobjektet utan tyckte bara att detta var en intressant undersökningsenhet. Däremot går det inte att, som Denscombe (2009) skriver, helt eliminera våra egna identiteter, värderingar och övertygelser från analysprocessen. Vi har tänkt på detta och strävat efter att vara så opartiska i analysprocessen som möjligt (Denscombe, 2009).

4. Resultat

4.1 Swedbanks sponsringsstrategi

Det övergripande syftet med Swedbanks sponsring är att stärka sitt varumärke. De ser det också som ett strategiskt arbetssätt för banken att visa sitt samhällsansvar. Genom att ha samarbetsavtal och partners inom idrott, kultur och samhället vill man stärka bilden av banken och vara en positiv kraft i samhället. Därför ser Swedbank sin sponsring som ett sätt att uppfylla bankens vision, *Beyond Financial Growth*, att stå för en hållbar tillväxt. Sponsringsarbetet som Swedbank bedriver ska alltid ske utifrån bankens värderingar. (Swedbank, 2010)



Figur 5. Från Swedbank och sponsring – strategier och riktlinjer, sid 4. Swedbank (2010)

När Swedbank väljer ett sponsringsobjekt ser de först till att det ligger inom ramen för varumärkespositionen, därefter tillämpar Swedbank sin sponsringsstrategi. I Swedbanks strategimodell för sponsring finns det tre delar, *Doing Good*, *Youth focus* och *Employer engaging*. Med *Doing Good* menar banken att samhällsansvar ska vara både ett förhållningssätt och ett konkret inslag i sponsringen. Då Swedbank anser sig vara en bank som bryr sig om mer än bara pengar är samhällsansvar det enskilt viktigaste skälet till sponsring. *Youth Focus* som syftar till att det i alla avtal ska finns inslag av ungdomsverksamhet. Genom att banken satsar på ungdomar når de hela familjer och de många människorna. *Employer Engaging* syftar till att involvera, engagera och inspirera medarbetarna så att de på så sätt får stolta ambassadörer för Swedbanks samhällsengagemang. (Swedbank, 2010)



Figur 6. Visar Swedbanks strategimodell för sponsring hämtad från Swedbank och sponsring – strategier och riktlinjer, sid 8. Swedbank (2010)

4.2 Swedbanks perspektiv

Allt material i denna text är hämtat från vår telefonintervju med Claes Fagerström, som vi genomförde 2012-04-25, om inte annat anges.

För att vi skulle få en djupare insyn i hur Swedbanks strategi såg och ser ut angående sponsringen av Friends Arena så kontaktade vi Claes Fagerström före detta sponsringschef på Swedbank. Vi blev skickade till honom från Swedbanks koncernmarknadschef Björn Larsson. Claes är inte anställd av Swedbank längre utan jobbar idag som konsult och har titeln Senior Advisor på företaget JJ Partners. Anledningen till att vi blev skickade till Claes är för att han under de senaste tio åren var sponsringschef på Swedbank och är den personen som var ansvarig för sponsringen av Friends Arena och på så vis den personen som var mest lämplig att intervjua.

Claes Fagerström berättar att Swedbank har en lång relation till Svenska Fotbollsförbundet (SvFF) och det var när SvFF bestämde sig för att bygga en ny nationalarena 2005 som de gick ut till sina partners med ett erbjudande om att sponsra den nya arenan. Swedbank tackade ja till detta erbjudande och år 2007 tecknade man ett avtal som sträcker sig fram till 2023. Detta

avtal är troligtvis ett av de största som gjorts i Sverige, det är på 150 miljoner kronor och sträcker sig över 15 år vilket blir ungefär 10 miljoner kronor per år. *”Mycket pengar om man tittar på 150 miljoner men slår man ut det under en lång avtalsperiod så är det inte avskräckande för ett stort företag.”* Fagerström jämför också detta med andra investeringar i reklam och marknadsföring då han jämför detta med att en hyfsat stor reklamkampanj på TV 4 kostar ca 10 miljoner kronor för två veckor.

Det fanns många anledningar till att man valde att göra just den här satsningen från första början. *”... det var många olika skäl men det viktigaste skälet var att vi gärna ville förknippas med en arena, möjligheten att kunna jobba med en arena som inte bara var fotboll utan också vara en samlingsplats för våra kunder ifrån hela landet, fotboll, konserter och upplevelser.”* Fagerström menar att den nya nationalarenan skapar mängder med tillfällen att kunna bygga relationer med bankens intressenter. Han menar att det är viktigt för Swedbank att sponsringen också visar samhällsengagemang och inte bara ses som ren idrottssponsring. På det viset nådde man ut till hela folket, inte bara de idrottsintresserade. Swedbank ser nämligen sig själva som folkets bank och därför passade det här perfekt med en arena som lockar runt två miljoner besökare per år från alla möjliga segment. Swedbank såg också det här som en möjlighet att ladda deras sponsringsverksamhet med lite nya aktiviteter och idéer. Fagerström säger att det var möjligheten att skapa relationer, aktiviteter och nätverk som var det viktigaste, allt det där leder till affärer för Swedbank.

På frågan om de hade räknat på om det var värt att göra den stora investeringen så var svaret ja.

- *”Förutom rätten att namnge arenan så har vi också en hel del andra rättigheter som är värt mycket. Loger, biljetter, möjligheten att utnyttja arenan själv för egna evenemang, exponering på skyltar, tv-apparater och mängder utav olika saker, allt de där har vi självklart värderat. Då har vi kommit fram till att det är en bra affär för banken, vi får väldigt mycket för biljetter, hospitality och ett goodwillvärde som försvarar den här insatsen.”* – Claes Fagerström, 2012.

Fagerström säger att all sponsring är en investering i varumärket och att sponsringspengarna får jämföras med vilka andra aktiviteter man kunde ha gjort för att stärka värdet på varumärket. Han säger att sponsringen har blivit ett populärt och viktigt investeringsverktyg för att stärka bilden av företaget eller varumärket. Mycket tack vare den goodwill som är svår att få genom andra verktyg.

Att mäta effekterna av den här investeringen är också en viktig del i arbetet för Swedbank. Oavsett om det handlar om reklamfilmer, annonsering eller sponsring så menar Fagerström att det finns olika parametrar att mäta. Däremot säger han att sponsring är svårast att mäta eftersom det handlar om känslor och emotionella effekter. Den effekt som Fagerström helst ser blir resultatet av den här satsningen är att varumärket stärks. Alltså att svenska folket kommer att, på grund av den här insatsen, gilla banken lite mer än de gjorde tidigare. De vill få folk att visa lojalitet till banken samt att uppvisa en rekommendationsbenägenhet, alltså rekommendera banken för sina vänner. Den lojalitetsdelen är den avgörande delen till slut i frågan om att göra den här investeringen säger Fagerström. Den viktiga delen att mäta för Swedbank är om arenan har gett banken nya kunder och vilken typ av kunder det är, företagskunder, VIP-kunder, familjer eller ungdomar. Swedbank kommer att använda sig av etablerade mätmetoder såsom enkäter när effekten av sponsringssatsningen skall mätas.

Den 28 mars 2012 meddelade Swedbank att man skänker namnrättigheten till organisationen Friends, och Sveriges nya nationalarena kommer från och med detta datum att heta Friends Arena. Banken är sedan 2005 huvudsponsor till Friends och Fagerström menar att det kanske är ett utav deras mest spännande och viktiga sponsoravtal.

- *"Friends vision om att skapa ett samhälle där barn växer upp i trygghet och jämlikhet är något som Swedbank till fullo stödjer då vi ser ungdomar som vår viktigaste resurs och en stor del i allas vår gemensamma utveckling. Vi är redan engagerade i flera andra ungdomsprojekt, så som Unga Jobb och Ung Ekonomi, så det föll sig naturligt att ge namnet på Sveriges största och mest moderna arena – en arena för framtiden – till just framtiden: våra barn och ungdomar."* (Pressmeddelande från Friends, 2012)

När avtalet med arenan skrevs, år 2007, hade banken precis bytt namn från Föreningssparbanken till Swedbank och då var det ganska logiskt att sätta det nya namnet på arenan. Arenan blev en viktig del i byggandet av det nya namnet och att skapa varumärkeskännedom. Det visade sig dock att redan efter 2-3 år så var Swedbank så känt att 99.9 % av svenska folket kände till Swedbank och det blev tydligt att det inte behövdes någon ökad varumärkeskännedom säger Fagerström. Han säger även att i undersökningar har det visat sig att människor i allmänhet inte gillar banker då det är avgifter, höga räntor och så vidare. Därför var nu banken tvungen att hitta nya idéer och sätt som får kunderna att gilla banken. Swedbank ändrade då sin sponsringsstrategi eftersom de inte längre behöver köpa exponering. Istället blev det primära att skapa gillande hos kunderna och detta är den sponsringsstrategi som idag används hos Swedbank i hela landet. Banken bestämde sig också

för att sluta att sponsra senioridrott och istället bara sponsra ungdomar. För via barn och ungdomar når man hela familjen och man skapar mycket gillande hos familjen menar Fagerström. Sponsrar man ett seniorlag så får man en logga på tröjan eller en reklamplats på arenan och sen blir det inte så mycket mer. Därför blev det en jättemöjlighet för Swedbank att innan invigningen av arenan göra ett namnbyte på densamma. Idén kom upp dels från arenabolagets sida och dels från Swedbank att om de byter namn på arenan så skulle den få större uppmärksamhet. I enkäter har det nämligen visat sig att arenor med företagsnamn uppfattas som sportarenor, men genom att ha ett annat namn på arenan förstår man att det här är en arena som står för någonting annat än bara sport berättar Fagerström. Arenabolaget såg också ett ökat värde i att om Swedbank ville gå med på att hitta ett annat namn till arenan skulle det bli lättare att få fler företag att köpa loger och sponsorpaket. Fagerström poängterar att det blir mer gångbart på sponsormarknaden att ha ett namn på arenan som inte är kommersiellt. Swedbank har ändå kvar avtalet och betalar samma summa pengar som förut och skänker alltså bara namnet till Friends, allt annat är kvar.

- *”Det betyder också att banken får ju en jättemöjlighet att all aktivering vi gör den gör vi tillsammans med Friends och då kan vi också berätta den storyn. Det är grundanledningen till att vi byter namn.”* – Claes Fagerström, 2012.

I dagsläget håller parterna på att diskutera hur aktiveringen kring arenan ska se ut men självklart så ska t.ex. biljetter och loger aktiveras och mängder av saker ska göras för att få så mycket kunder till arenan samt få till så mycket möten som möjligt. I och med namnbytet så behöver inte aktiveringen innebära att det står Swedbank på alla skyltar eller i reklamfilmer utan nu får de istället chansen att aktivera sponsringen tillsammans med Friends menar Fagerström. Aktiveringen kommer mer att peka åt att stötta utvecklingen av ett tryggare klimat för ungdomar, vilket kommer göra aktiveringen mer spännande enligt Fagerström. Ett exempel han tar upp är att det kanske ska gå att runda upp när man köper biljetter eller köper saker på arenan och pengarna ska då gå till Friends, på det viset kan man involvera alla besökare av arenan i det här arbetet.

När vi kommer in och pratar om vilka fördelar respektive nackdelar som finns med att sponsra en arena överlag, inte specifikt för Friends Arena, så säger Fagerström att det ger ett företag möjlighet att få uppmärksamhet och en jättemöjlighet att skapa kännedom. Han menar också att det ger en bra möjlighet att skapa aktiviteter i runt omkring arenan. Nackdelar menar han kan vara om arenan inte går så bra, sen kan det också bli negativt om det är ett hemmalag på arenan som har problem med huliganism. Han säger också att det är något man kan vända och

vrida på hur mycket som helst för att för- och nackdelar finns i alla marknadskommunikationsmedel.

När vi pratar om samarbetet med Friends så är goodwill och gillande återkommande begrepp. Goodwill är en av de viktigaste effekterna Swedbank vill se genom det här sponsringssamarbetet. Både genom att man möjliggör bygget av en arena tack vare sin namnsponsring samt att man stöttar en god sak när man skänkte namnet till Friends.

- ”Så goodwill värdet är svårt att mäta men det kan bli hur stort som helst om vi är duktiga på att aktivera det. Om vi inte gör någon aktivering och är passiv så är det ju ganska värdelöst.” – Claes Fagerström, 2012.

Michael Wolf, VD på Swedbank säger, i en intervju som finns på Swedbanks hemsida, att trots att Swedbank satsat stora pengar i namnrättigheten för arenan känner de att de kommer öka värdet på sin namnrättighet genom att ge bort namnet till Friends. Wolf säger också att Swedbank tror att namnbytet kan göra att det skapas ett större engagemang i samhället kring de frågor som Friends jobbar för och att folk då kommer koppla Swedbank till detta engagemang.

Någonting annat Swedbank vill se med sin sponsring, inte bara den av Friends Arena, är att det ska skapa någon slags intern stolthet inom företaget. Personalen har blivit stärkt av att det inte bara är traditionell idrott som sponsras utan det finns andra områden som täcks in också. Det gäller då också att informera om det man gör och involverar personalen till att vara delaktiga i aktiviteterna.

Fagerström avslutar med att säga att de haft en noga genomtänkt strategi till att satsa på att köpa arenanamnet. Idén att skänka namnet till en välgörenhetsorganisation är nog näst intill unik inte bara i Sverige utan i hela världen tror Fagerström.

4.3 Friends perspektiv

Allt material i denna text är hämtat från vår telefonintervju med Andreas Drufva, som vi genomförde 2012-04-27, om inte annat anges.

Swedbank är Friends huvudsponsor och en av deras absolut viktigaste samarbetspartner. Den största drivkraften som Friends ser med att de fått namnet på arenan är att man får en helt ny plattform att kommunicera sina värderingar och budskap utifrån säger Andreas Drufva. De uppskattar det till att man genom arenan kommer kunna nå ut till miljontals människor som

man inte skulle ha nått ut till med de kommunikationsmedel de har tillgång till idag. Friends ser också det symboliska värdet som ett erkännande för de utsatta barn och unga som Friends arbetar för. Just namngivandet av arenan ser Friends som ett sådant ”statement” i och med att flera stora aktörer tar ställning till de frågor som de arbetar med. Friends ledning och styrelse var tidigt med i diskussionen kring namnbytet på nationalarenan från Swedbank arena till Friends arena för att kunna ta ställning till om detta var något som kunde gynna Friends verksamhet. Friends är tydliga med att syftet med all deras sponsring är att generera intäkter till sin kärnverksamhet som är att förebygga mobbing och diskriminering i skolor och i idrottsföreningar.

När Friends fick namnet på den nya nationalarenan innebar det också för organisationen att man skrev avtal med både Swedbank och arenabolaget, Swedish Arena Management, som innebär både rättigheter och skyldigheter för Friends. Ett av de krav som Friends har på sig är att visa upp både Swedbank och arenan i sina kommunikationskanaler och profilera dem som Friends samarbetspartners. Friends får samtidigt möjligheten att utbilda såväl Swedbanks som arenabolagets anställda i de värderingsfrågor som de arbetar med. Friends har tillsammans med arenabolaget tagit fram en grov plan för hur de ska kunna få bästa effekt av samarbetet kring arenan. Bland annat har diskussioner förts om huruvida en del av biljettintäkterna för olika evenemang kan gå till Friends verksamhet. Det har också förts diskussioner om att arrangera en gala kring de värderingar och budskap som Friends står för.

Det kommer även att tas fram souvenirer som arenan, Friends och Swedbank kommer att samarbeta med att paketera och distribuera ut. De ser det också som en stor möjlighet att ha folk på plats på arenan för att möta besökarna och berätta om sin verksamhet samt få folk mer engagerade i de frågor som Friends står för.

Friends har gjort en lång bruttolista på hur man kan komma att aktivera sin namnrättighet på nationalarenan. De säger att de ser möjligheter som är i stort sett oändliga när det gäller aktivering kring arenan. Då arenan inte är färdigbyggd är Friends inte helt klara med exakt hur de ska aktivera namnrättigheten men man kommer försöka att förverkliga några av de aktiveringsförslag som finns på bruttolistan. Friends långsiktiga mål är att minska och till slut stoppa mobbingen mot barn och unga i Sverige och de hoppas se effekter till följd av arenanamnet. Friends hoppas att associationen med arenan ska bidra till en ökad kännedom hos besökarna kring de frågorna Friends arbetar med säger Andreas Drufva. Igemässigt ska arenan vara en plats för positiva upplevelser och god gemenskap och där anser Drufva att de

har många värderingar som är gemensamma med de som satts upp för arenan. Friends vill imagemässigt synas överallt där människor möts, detta för att dessa möten ska bli positiva och inkluderande och inte negativa och exkluderande säger Andreas Drufva.

4.4 Sweden Arena Management

Allt material i denna text är hämtat från vår telefonintervju med Malin Sparf-Rydberg, som vi genomförde 2012-05-08, om inte annat anges.

För att få en insyn i driftbolagets roll i detta samarbete så har vi intervjuat Malin Sparf-Rydberg, kommunikationsansvarig på driftbolaget, Sweden Arena Management, sedan 2 år tillbaka. Malin har varit med i arbetet kring arenan sedan byggstarten.

Malin berättar att det ska bli otroligt spännande att som enda arena i Europa ha ett namn från en ideell organisation. Hon menar att detta gör att de kan addera en ny dimension till arenan genom att de har ett uttalat socialt engagemang i namnet, Friends Arena. Vad Sparf-Rydberg vet så finns det bara en liknande arena i världen, Livestrong Sporting Park i Kansas City.

Vi kommer sedan in på frågan om aktivering och där svarade Sparf-Rydberg att man inte har någonting klart ännu men att det har många diskussioner igång som kommer rendera i framtida aktiviteter. Det enda som gjorts idag är att visualisera Friends i och med namnet på arenan säger Sparf-Rydberg.

Varför de valde att sälja arenanamnet från första början var Sparf-Rydberg inte inblandad i utan menade att det var någonting som bestämdes av ägarna innan driftbolaget bildades. Hon säger dock att det var en del i den affärsplan som skapades i samband med att planerna på den nya arenan togs fram.

I vår intervju med Sparf-Rydberg bekräftas det som också Fagerström nämnde, att det var driftbolagets idé från början att byta namn till Friends Arena.

”Ja vi tittade på hur vi kan jobba med våra samarbetspartners på mest effektiva sätt och då var det här ett förslag som kom upp som vi presenterade för Swedbank och som de sedan har tagit vidare vilket vi är väldigt glada för.” – Malin Sparf-Rydberg, 2012.

Namnbytet menar Sparf-Rydberg bara kommer att påverka verksamheten positivt. Bara det faktum att vi författare gör en undersökning kring arenan bekräftar detta säger Sparf-Rydberg. Både Friends och arenabolagets värderingar går hand i hand då de båda står för gemenskap och att alla ska känna sig trygga och säkra i samhället. *”Jag tror det är viktigt generellt att*

man tänker på det här sättet, man tänker på vår miljö, omvärld och varandra” säger Sparf-Rydberg. Arenan är byggd för att vara en trygg och säker mötesplats. Arenan kommer att bli en utav de största mötesplatserna i Sverige och att föra fram budskapen på en plats där folk kommer att få uppleva stora ögonblick tycker Sparf-Rydberg känns väldigt bra. Sparf-Rydberg menar vidare att man hoppas att arrangörer av olika evenemang ska välja Friends Arena tack vare att man gjort ett aktivt val med arenanamnet.

Sweden Arena Management kommer att skapa samarbeten med upp emot 20 företag. Syftet med detta är att hitta gemensamma affärer och utvecklingsmöjligheter som gynnar alla parter menar Sparf-Rydberg.

Sparf-Rydberg avslutar med att säga att namnet Friends Arena blivit väldigt positivt mottaget även om hon har svårt att avgöra om det har någon påverkan på attraktionen från andra företag att vilja bli samarbetspartners då det fortfarande är för tidigt att avgöra med tanke på att namnet Friends Arena uppkom så sent som i april 2012.

5. Analys

5.1 Kommersialisering och professionalisering

De aktiviteter och evenemang som kommer att äga rum på Friends Arena är starkt kommersialiserade och professionaliserade och för att aktiviteter av denna storlek ska kunna utspela sig krävs idag omfattande ekonomiska resurser (Broberg et al., 2004). En evenemangsarena har blivit en lösning för att matcha trender samt konsumenternas viljor och behov (Broberg et al., 2004). Arenadrotten går enligt Broberg et al. (2004) nu att både sälja som match, upplevelse och kringevenemang och själva huvudaktiviteten på arenan behöver inte alls vara den som inkomstbringande delen av utbudet. Detta är något som alla intressenterna och samarbetspartnerna har varit fullt medvetna om och haft med i sin sponsrings- samt marknadsstrategi. Att skapa relationer och aktiviteter, bygga nätverk och kommunicera sina budskap från en plattform som inte är deras normala har varit en viktig del i besluten, hos alla de olika parterna, om att sponsra arenan (Fagerström, 2012; Drufva 2012; Sparf-Rydberg, 2012).

5.2 Varumärken

I de intervjuer vi gjort framgår det att såväl Swedbank som Friends ser sponsringen av arenan som ett sätt att stärka sina varumärken. När Swedbank från början valde att köpa namnet på arenan och namnge den Swedbank arena var det till stor del på grund av att öka varumärkeskänndomen och bilden av varumärket (Fagerström, 2012). Detta går i enlighet med den sponsringsstrategi man har, även om mindre fokus ligger på varumärkeskänndom idag (Swedbank, 2010). Att konsumenten känner till ett företags varumärke kan innebära ett flertal olika konkurrenskraftiga fördelar, där den största fördelen enligt Aaker (2007) troligtvis är att konsumenten känner en bekantskap till företaget. Detta kan påverka konsumentens beslut när konsumenten ska välja företag att köpa sin produkt ifrån (Aaker, 2007).

Cornwell et al. (2001) skriver att sponsring av sport och evenemang har etablerats som ett kommunikationsverktyg som visat sig vara användbart vid just byggande av varumärkeskänndom. Swedbank valde att skänka namnet till Friends då banken ansåg att Swedbank som varumärke redan var så känt i Sverige och att de därför inte behövde sätta sitt namn på arenan för att ytterligare stärka sitt varumärke (Fagerström, 2012). Detta efter att den nya sponsringsstrategin var framtagen som är mer inriktad på samhällsansvar (Swedbank,

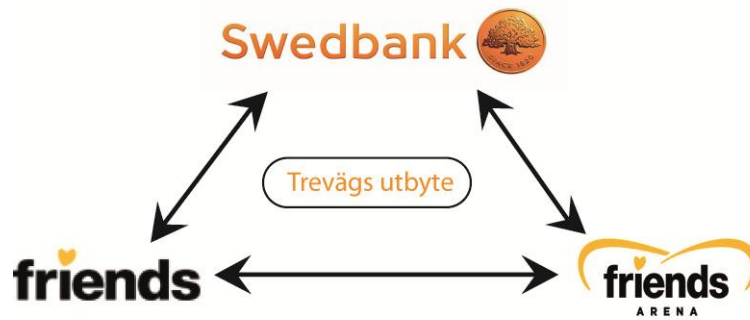
2010). Genom att skapa ett starkt varumärke menar Parment (2008) att konsumenter kan få förståelse för de underliggande associationerna till varumärket vilket gör att de lätt kan känna igen ett varumärke och därmed associera till det. Även Keller (2003) visar på att genom ett starkt varumärke kan konsumenterna identifiera produkterna och differentiera dem från konkurrenterna. Detta är något som såväl Swedbank som Friends är tydliga med i de interjuver vi gjort samt i den sponsringsstrategi som Swedbank tagit fram där de tydligt förklarar vad de ska sponsra och vilka de ska nå med sitt sponsringsarbete (Swedbank, 2010; Fagerström, 2012; Druvva; 2012).

Swedbank (2010) använder sig av begreppet *Youth Focus* i sin sponsringsstrategi som syftar till att det i alla avtal ska finnas inslag av ungdomsverksamhet. Genom att Swedbank satsar på ungdomar så når man hela familjen. Att Swedbank så tydligt väljer att rikta sin sponsring mot ungdomar kan kopplas till vad Dahlén & Lange (2009) tar upp vad gäller tidig påverkan. Vad de säger är att företagen vill nå konsumenterna så tidigt i deras liv som möjligt då det är lättare att påverka konsumenterna i tidig ålder innan konkurrerande varumärken hunnit göra intryck (Dahlén & Lange, 2009).

Det övergripande syftet med all Swedbanks sponsring är att stärka sitt varumärke och i enlighet med vad Cornwell et al. (2001) säger så har sponsring av sport och evenemang etablerats som ett kommunikationsverktyg för att bygga varumärkeskänedom. Friends däremot är tydliga med att huvudsyftet med deras involvering är att generera intäkter till verksamheten eftersom detta är nödvändigt då de är en icke vinstdrivande organisation. Som Cliffe & Motion (2004) antyder att när man sponsrar någonting som inte kan kopplas direkt till företagets kärnverksamhet genererar det gynnsam publicitet. Då arenan inte ligger i inom ramen för vad som är kärnverksamhet för varken Friends eller Swedbank. Sponsringen av Friends Arena kan utefter Cliffe & Motions (2004) påstående ge positiv publicitet för Swedbank och Friends.

5.3 Nätverkande

Friends, Swedbank och arenabolaget Sweden Arena Management har ett nära samarbete och alla parter ser till att få ut något av samarbetet. Som Sylvestre & Moutinho (2007) säger är sponsring ett tvåvägs kommersiellt utbyte men detta är ett unikt fall då utbytet är trevägs. Det inkluderar Swedbank, Friends och arenabolaget där alla tre drar nytta av varandra på olika sätt (Fagerström, 2012; Dufva, 2012; Sparf-Rydberg, 2012).



Figur 6: Illustration för att visa utbytet mellan de olika parterna.

Swedbank förväntar sig att få goodwill i och med att de skänker arenanamnet till Friends, de kommer att kunna använda loger och andra ytor i arenan för företagssammankomster och det kan även skapa varumärkeskännedom och uppmärksamhet kring företaget (Fagerström, 2012). Friends får en helt ny plattform att kommunicera sina värderingar och budskap ifrån, de skapar ökad kännedom om organisationen och de får även möjlighet att utbilda både arenabolagets samt Swedbanks personal i deras värderingsfrågor. I gengäld ska Friends visa upp Swedbank och arenan i sina kommunikationskanaler (Drufva, 2012). Genom att ha dessa samarbeten skapar de olika parterna ett relationsnätverk som kan utnyttjas fördelaktigt om parterna är skickliga på det (Lagrosen & Svensson, 2006 s. 60). Som Lagrosen & Svensson (2006) skriver så kan parterna utöka sina kontakter med andra företag genom nätverket och i slutändan nå fler kunder. De tar på så vis del av varandras kundnätverk, tankar och idéer och kan därmed lära av varandra inom nätverket (Lagrosen & Svensson, 2006, s. 74).

5.4 A-ERIC Modellen

Stora delar det som sägs i intervjuerna med Claes Fagerström (2012) och Andreas Drufva (2012) har nedan kopplats till Jiffer och Roos (1999) A-ERIC modell, då både Swedbank och Friends tillsammans med arenabolaget vill skapa association genom att binda ihop de olika värderingar som finns. Om de olika parterna lyckas att associera sig för en gemensam sak kan det enligt Jiffer och Roos (1999) innebära att de på ett bra sätt lyckas kommunicera med den målgrupp de vill nå. Resultatet visar att Friends hoppas att associationen med arenan ska bidra till en ökad kännedom hos besökarna för de frågor de arbetar med, vilket är syftet med associationssteget i A-ERIC modellen. Exponering är enligt Jiffer och Roos (1999) någonting som de allra flesta förknippar sponsring med och som syftar till att synas via arenareklam och genom olika medier exempelvis tidningar och tv. Fagerström (2012) och Drufva (2012) säger båda att genom det samarbete Friends och Swedbank har fått de möjligheten att exponeras

genom kommunikationskanaler som de inte annars hade synts i. Friends har som åtagande att visa upp både Swedbank och arenan i sina kommunikationskanaler och profilera dem som deras samarbetspartner (Drufva, 2012). Friends ser detta samarbete som ett sätt för dem att nå ut till en bredare massa och sprida de budskap och värderingar som de jobbar med (Drufva, 2012).

Relationssteget i A-ERIC modellen syftar till att knyta relationer med såväl nya som befintliga kunder eller aktörer är någonting som kan komma ur en lyckad sponsorsatsning. Det är både på extern och på intern nivå som nya relationer kan skapas. De externa kontakterna syftar till kunder och de interna relationerna till den egna personalen. (Jiffer & Roos, 1999)

Att skapa relationer genom samarbetet kring arenan ser både Swedbank och Friends som en central del (Fagerström, 2012; Drufva, 2012). Swedbank hoppas att svenska folket gillar banken lite mer än de gjorde tidigare och på så sätt skapar en högre lojalitet till banken som kan komma att generera fler kunder till banken (Fagerström, 2012). Swedbank vill att all den sponsring de satsar på ska skapa en form av intern stolthet inom företaget, att personalen stärks av att det inte bara är traditionell idrott som sponsras utan att de också täcker in andra områden med sponsringen (Fagerström, 2012). Sista steget i A-ERIC modellen är integrerad kommunikation (Jiffer & Roos, 1999). Detta är någonting som Swedbank, Friends och arenabolaget visar att de har då de tillsammans bland annat håller på och arbetar fram sätt på hur de kan aktivera sponsringen samt att man skapat ett utbyte mellan varandra bland annat i form av olika utbildningar (Fagerström, 2012; Drufva, 2012; Sparf-Rydberg, 2012).

5.5 Goodwill

Att ta samhällsansvar genom sin sponsring är viktigt för Swedbank. Att skapa goodwill och gillande är någonting som man vill att den unika satsning banken gjort tillsammans med Friends ska resultera i (Fagerström, 2012). Enligt Meenaghan (2001) är begreppet goodwill inom sponsring det som till stor del skiljer sig från vanlig reklam sett till hur det tas emot av konsumenten. Meenaghan (2001) skriver att konsumenten ofta uppfattar reklam och annonsering som själviskt av företag, då det inte anses ge direkt nytta till samhället. Meenaghan (2001) förklarar att det kan uppfattas som att företag bara vill öka sin försäljning, vilket kan påverka konsumentens mottagande av budskapet på ett negativt sätt. Resultatet visar istället på att Swedbank genom samarbetet med Friends faktiskt tar ett aktivt samhällsansvar helt i enlighet med sin sponsringsstrategi Swedbank, (2010). Meenaghan

(2001) skriver att sponsring ofta upplevs mer positivt än vanlig reklam då sponsorn kan uppfattas göra någonting bra för samhället. Detta skapar enligt Meenaghan (2001) goodwill för sponsorn hos konsumenten.

Om vi sätter Swedbank, Friends och arenabolaget i relation till Jiffer & Roos (1999) modell om relationen mellan sponsring och välgörenhet så får vi samma oavsett vilken av relationerna vi applicerar modellen på. Det Swedbank gör när de ger bort namnet till Friends kan liknas vid ren sponsring. Detta eftersom Swedbank har krav på Friends att Swedbank ska kommuniceras i Friends olika kommunikationskanaler och att de ska göra aktiveringen av sponsringen kring arenan tillsammans (Drufva, 2012). Swedbank hoppas också att sponsringen ska ge effekter, framförallt att skapa mer gillande hos konsumenterna och på sätt stärka Swedbanks varumärke (Fagerström, 2012). Sponsringen från Swedbank till arenabolaget är också ren sponsring (Jiffer & Roos, 1999) då båda parter har krav på motprestationer av varandra (Fagerström, 2012).

5.6 Effekter

Den största effekt som Fagerström (2012) vill se utav Swedbanks sponsringsatsning på den nya nationalarenan är att varumärket stärks och att konsumenterna, svenska folket, gillar banken mer än tidigare. Friends hoppas att associationerna med arenan ska bidra till en ökad kännedom hos besökarna kring de frågor som Friends arbetar med (Drufva, 2012). Att mäta effekterna av sponsring och att se hur sponsringseffekterna skiljer sig från dem som vanlig reklam genererar är dock svårt (Harvey, 2001). Harveys undersökning påvisade att sponsring har en påverkande effekt på konsumenten, på samma sätt som vanlig reklam har. Däremot kan sponsring ha en positiv affärseffekt baserat på andra intellektuella processer än vad vanlig reklam ger (Harvey, 2001).

Fagerström menar att det är viktigt att mäta om sponsringen ger någon effekt samtidigt som han är medveten om att sponsring är svårt att mäta då det handlar om känslor och emotionella effekter. Detta är någonting som Meenaghan (2001) pekar på i sin modell om hur processen för mätning av effekter vid sponsring går till. Han menar att ju högre inblandning och engagemang som konsumenten har i den sponsrade aktiviteten desto större är möjligheten att konsumenten associerar sig med sponsorn och på så sätt känner en större samhörighet med den. T.ex. hoppas Friends på att den som är en flitig besökare av arenan ska associera sig mer med Friends och att kanske omedvetet tar till sig deras värderingar (Drufva, 2012). På samma sätt hoppas Swedbank att en återkommande besökare på arenan skall ta till sig deras

sponsringsexponering, gilla dem lite mer och berätta för sin vän varför denne ska bli en trogen kund (Fagerström, 2012). Allt detta för att besökaren gillar arenan eller evenemanget som är på arenan och då medvetet eller omedvetet associerar sig med sponsorn och kan bli en trogen kund (Meenaghan, 2001).

5.7 Aktivering

Aktivering av sponsringen medför en strategisk fördel för alla samarbetsparterna eftersom Swedbank, Friends och Sweden Arena Management kommer att lägga ytterligare resurser på reklam, associationer med Friends Arena samt övriga aktiviteter som också går att koppla ihop med arenan (Weeks et al. 2008). Enligt Fagerström (2012) så håller Swedbank och Friends idag på att diskutera hur aktiveringen av sponsringssatsningen på arenan skall se ut. Något som han är klar över kommer att ske är i alla fall att de kommer att aktivera i biljetter och loger samt mängder av andra saker för att få folk till arenan och få till så många möten som möjligt vilket är typiska aktiveringssätt. I och med namnbytet på arenan så får Swedbank och Friends också en unik möjlighet att aktivera sponsringen tillsammans. Den kommer att peka mot att stötta utvecklingen för ungdomars tryggare klimat i samhället vilket kommer att göra aktiveringen mer intressant (Fagerström, 2012). Friends Andreas Drufva (2012) och arenabolagets Malin Sparf-Rydberg (2012) håller med om detta och säger även att det finns oändliga möjligheter att aktivera sponsringen på.

Det både Friends och Swedbank tittar på här är hur de med hjälp av aktivering skall nå ut till sin målgrupp som sponsringen riktar sig mot samt framhäva engagemang, involvering, eller deltagande från respektive målgrupp (Fagerström, 2012; Drufva, 2012). Denna typ av aktivering är också något som Weeks et al. (2008) säger kan vara till en strategisk fördel.

Aktivering kan enligt Sylvestre & Moutinho (2007) se annorlunda ut beroende på sponsringsobjekt. Enligt Weeks (2008) innebär detta att Swedbank, Friends och arenabolaget bör tänka på att aktivering kan rikta sig till olika målgrupper och att viss aktivering endast når publiken på arenan medan större aktivering, i form av exempelvis TV eller Internet, når ut till massmediepubliken. Vid konserter såsom Ladies Night kanske det kommer att vara en annan målgrupp på arenan än när t.ex. AIK spelar en match i Fotbollsallsvenskan där och detta är något som parterna kan ta i beaktning vid aktivering av sponsringen.

5.8 Arenasponsring

Anledningen till att det går att ha dessa multiarenor nu är enligt Clark, et al. (2002) för att företag har insett att de kan använda arenasponsring som en viktig del i sin marknadsstrategi då de kan nå ut till många människor till en i jämförelsevis med reklam relativt billig peng. Clark et al. (2002) menar att namnge en arena är en bra investering för ett företag då de ofta får mer tillbaka än på många andra investeringar. Leeds et al. (2007) menar dock motsatsen och att det på lång sikt till och med kan vara negativt för ett företag att namnge en arena sett till aktiekursen. I Swedbanks fall så är den ”billiga” peng 150 miljoner kronor och avtalet sträcker sig över 15 år vilket gör 10 miljoner kronor om året (Fagerström, 2012). I enlighet med det som Clark, et al. (2002) säger så jämför Fagerström (2012) detta med att ha en reklamfilm på TV 4 i två veckor vilket också kostar 10 miljoner. En bra investering kan tyckas då uppskattningsvis två miljoner personer kommer att besöka arenan varje år (Fagerström, 2012). Beslutet att sponsra arenan är någonting Swedbank nog övervägt och kommit fram till att det är en lönsam investering (Fagerström, 2012).

Idag byggs många nya arenor samtidigt som gamla renoveras och de blir även mer avancerade vilket medför allt högre kostnader. Ofta har inte kommunerna som bygger arenorna råd med hela bygget och det är då de vänder sig till företag med en förfrågan om hjälp av finansieringen (Clark, et al. 2002). Det är också sannolikt att detta var den ursprungliga orsaken till att arenan sökte en sponsor till att köpa namnet på arenan. 150 miljoner kronor är mycket pengar, men slår man ut det över avtalsperioden som sträcker sig över 15 år, så är det inte en avskräckande summa för ett stort företag (Fagerström 2012). Swedbank såg därför en stor möjlighet i att samtidigt som de tar ett stort samhällsansvar, i enlighet med sin sponsringsstrategi (Swedbank, 2010), genom att hjälpa Sverige och svensk fotboll till en ny multiarena även få en plattform för att kommunicera sina egna budskap, knyta kontakter och skapa varumärkeskännedom (Fagerström, 2012). Det blir två vinnare, banken och ägarna, enligt Fagerström (2012) som menar att möjligheten med loger, biljetter, möjligheten att utnyttja arenan själv för egna evenemang, exponering på skyltar och i TV-apparater, hospitality och goodwillvärde har gjort att detta är en bra affär för banken.

Clark et al. (2002) menar att mycket av den traditionella sponsringen av idrott och evenemang tenderar att vara lyckosam. Detta har lett till att företag har en efterfrågan på faciliteter kring dessa evenemang vilket senare har lett till att sportfaciliteter har blivit en arena för företag att göra affärer och nätverka på (Clark, et al., 2002). Detta är en utav anledningarna till varför

Swedbank valt att sponsra arenan (Fagerström, 2012). Fagerström (2012) menar att Swedbank kommer att få mängder med tillfällen att kunna bygga relationer med bankens intressenter, skapa aktiviteter och bygga nätverk på den nya arenan. Även Friends ser arenan som en ny och viktig plattform att kommunicera sina värderingar och budskap utifrån (Drufva, 2012). Friends kommer även att använda möjligheten med arenan till att utbilda Swedbank och arenabolagets personal i de värderingsfrågor som Friends arbetar med (Drufva, 2012). Också Sparf-Rydberg på arenabolaget använder uttrycket mötesplats när hon beskriver arenan (Sparf-Rydberg, 2012). Att sponsra en arena är också att bryta ut och differentiera sig från annan typ av sponsring där man enligt Clark, et al. (2002) tenderar att försvinna i mängden.

Anledningarna till att Swedbank valt att köpa namnrättigheten på arenan var för att öka varumärkeskännedomen, skapa gillande, positionera sig mot rätt målgrupp samt att bygga relationer och nätverk (Fagerström, 2012). Swedbanks val att köpa namnet på arenan kan kopplas till den tabell som Clark et al. (2002) tagit fram och som visar de vanligaste orsakerna till att ett företag köper namnrättigheter på en arena. Att förbättra sin image var det som rankades högst av företagen (Clark et al., 2002) och det är även något som Swedbank ville åstadkomma med namnköpet genom de motiv som Fagerström (2012) nämner. För Friends är en utav de enskilt viktigaste anledningarna till att man är med och sätter sitt namn på arenan just ökad image och kännedom kring vad Friends står för (Drufva, 2012). På tredje plats i undersökningen ligger att öka varumärkeskännedomen (Clark et al., 2002) vilket Swedbank också hade i tanke då arenanamnet köptes från första början men som efterhand fick mindre betydelse då Swedbank skänkte arenanamnet till Friends (Fagerström, 2012). På fjärde plats återfinns att positionera sitt varumärke (Clark et al., 2002) och detta är även något som Swedbank tänkt på då de med hjälp av arenan kommer att nå sin målgrupp som är väldigt bred eftersom Swedbank vill positionera sig som folkets bank (Fagerström, 2012).

6. Diskussion

Sponsringen som marknadsföringskanal har utvecklats mycket de senaste decennierna, men konceptet runt det har ändå sett ganska så lika ut. Att ett företag ger resurser till en förening eller annan organisation i utbyte mot något, framförallt exponering. Det som är unikt med Swedbanks sponsring av Friends Arena är att i detta fall är det inte längre exponeringen som är det primära. Swedbank är nu ute efter att skapa gillande från konsumenterna gentemot banken genom sitt engagemang i Friends. Att en ideell hjälporganisation får namnet på en evenemangsarena är i dagsläget någonting som är unikt i Sverige, och kanske till och med i Europa. Detta kan mycket väl vara någonting som fler företag anammar om det visar sig att Swedbank ser de effekter man hoppas på, att konsumenterna börjar gilla banken mer än innan. Om detta visar sig vara en lyckad väg att gå, kan det då innebära sponsringen är på väg in i en ny fas där inte längre exponering är det viktiga utan snarare att skapa gillande av varumärket genom att visa samhällsengagemang?

Det vi har sett när vi gjort vår undersökning är att det finns tydliga strategier från Swedbanks sida gällande beslutet att ge arenanamnet till Friends.

Vi tror att denna typ av sponsring kan dröja innan den blir en vanligt förekommande sponsringsstrategi, detta då det ännu är oklart vad för resultat denna sponsring faktiskt ger. Idag finns inte någon undersökning som visar vilka effekter det faktiskt genererar för det sponsrande företaget då det är så pass nytt. Därför tycker vi att det finns utrymme för framtida forskning som undersöker effekterna av Swedbanks tillvägagångssätt med sin sponsring.

Källförteckning

Tryckta källor

- Aaker, D. (1996). Building strong brands. Storbritannien: The Free Press Business
- Aaker, D. (2007). Strategic market management. John Wiley & Sons, Inc.
- Andersson, Göran (2001) [1983]. *Kalkyler som beslutsunderlag* (utgåva 5:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Broberg m.fl (2004). *Perspektiv på Sport Management*, Stockholm: SISU Idrottsböcker
- Clark, J., Cornwell, T., & Pruitt, S. (2002). Corporate stadium sponsorships, signaling theory, agency conflicts, and shareholder wealth. *Journal of Advertising Research*, 42(6), 16-32.
- Cliffe, S.J. & Motion, J. (2004). *Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy*. Journal of Business Research, vol. 58, pp. 1068-1077
- Cornwell, B.T., Weeks, C.S. & Roy, D.P. (2005). Sponsorship-Linked Marketing - Opening the Black Box. *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 2, pp. 21-43
- Cornwell, T.B. Roy, D.P. & Steinard, E.A. (2001). *Exploring Managers Perceptions of the Impact of Sponsorship on Brand Equity*. Journal of advertising, No. 2, pp. 41-51
- Dahlén, M. Lange, F (2003). Optimal marknadskommunikation. Malmö: Liber ekonomi
- Dolphin, R.R. (2003). *Sponsorship: Perspectives on its strategic role*. Corporate communications: An International Journal, Vol. 8, No. 3, pp. 173-186
- Erdogan B.Z. and Kitchen, P.J (1998). Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising, *Marketing and intelligence and planning*, Vol. 16, No. 6, pp. 369-74.
- Fortunato, J.A. & Dunnham, A. (2004). *The negotiation Philosophy for Corporate Sponsorship of Sports Properties*. I: Pitts, B.G. (ed.) (2004) *Sharing the best practices in Sport Marketing*. Fitness Information Technology, Morgantown, US
- Harvey, B. (2001). *Measuring the effects of sponsorship*. Journal of advertising research. Vol. 2 No.1 pp. 59-65
- Jiffer, M & Roos, M (1999). *Sponsorship – a way of communicating*. Stockholm: Erkerlids förlag

- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*. (2nd ed.) Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.”Brands and Brand management” (pp. 2-14, 27-29).
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. och Hansen, T. (2009). *Marketing management*. 1 ed. Harlow, England: Prentice Hall. (889 p).
- Lagrosen, S., Svensson, G. (2006). *Marketing: Broadening the Horizons*. Lund: Studentlitteratur.
- Leeds, E.M., Leeds, M.A., Pistolet, I. (2007). A Stadium by Any Other Name: The Value of Naming Rights. *Journal of Sports Economics*, Vol. 8, No. 6, pp. 581-595.
- Meenaghan, T. (1991). *Sponsorship: Legitimizing the medium*. *European Journal of marketing*, Vol. 25, No. 11. pp. 5-10
- Meenaghan, T. (2001). Understanding Sponsorship effects. *Psychology and Marketing*, Vol. 18, Issue 2, pp. 95-122
- Olkkonen, R & Tikkanen, H & Alajoutsijärvi, K. (2000). *Sponsorship as relationships and networks: implications for research*. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 12-19.
- Parment, A. (2008). *Marknadsföring – kort och gott*. Liber AB
- Sylvestre, C.M. & Moutinho, L. (2007). Leveraging associations: The promotion of cultural sponsorship. *Journal of promotion management*, Vol. 13: No. 3/4, pp. 281-303.
- Weeks, C.S., Cornwell, B. & Drennan, J.C. (2008). Leveraging sponsorship on the internet: Activation, congruence and articulation. *Psychology and marketing*, Vol. 25, No. 7, pp. 637-654.

Öpublicerade källor

- Swedbank (2010). ”Swedbank och sponsring- Strategi och riktlinjer”. Internt dokument skickat av Claes Fagerström, 2012-04-27

Internet

- ABB (2007). ”Bakgrund – ABB Arena”
<<http://www02.abb.com/global/seabb/seabb360.nsf!OpenDatabase&db=/global/seabb/seabb364.nsf&v=535E&e=se&c=70157CB6E70DC415C12572F3003036C2>>
Hämtad: 2012-03-14

- Christoffersson, T. "Swedbank vill inte vara passiv sponsor" I: Om stadion. <http://www.swedbankstadion.se/Om_stadion/Nyhetsarkiv/~media/3372C3FE70A246A1AD2305724091818E.ashx> Hämtad: 2012-04-12
- E-conomic (2012). "Goodwill" I: ordlista, <<http://www.e-conomic.se/bokforingsprogram/ordlista/goodwill>> Hämtad: 2012-05-06
- Friends (2011). "Årsredovisning" <http://issuu.com/friends.se/docs/friends_arsredovisning_2011/5> Hämtad: 2012-06-05
- Friends (2012). "Om Friends" <<http://friends.se/?id=1225>> Hämtad: 2012-04-01
- Friends Arena (2012). "Om Arenan" <<http://friendsarena.se/om-friends-arena>> Hämtad: 2012-05-10
- Livestrong Sporting Park (2012). "About" <<http://www.livestrongsportingpark.com/about/>> Hämtad: 2012-06-05
- Skatteverket (2005). "Riktlinjer, avdragsrätt för sponsring" I: Ställningstaganden. <<http://www.skatteverket.se/rattsinformation/stallningstaganden/arkiv/ar/2005/stallningstaganden2005/13070248904113.5.2132aba31199fa6713e80001245.html#svid331>> Hämtad: 2012-05-07
- Sport & Affärer (2006). "Arenor med nya möjligheter på strak frammarsch" I: Tidningsarkiv. <<http://sportaffarer.se/tidningsarkiv/122.pdf>> Hämtad: 2012-03-17
- Swedbank (2012a). "Sponsring" I: Om Swedbank. <<http://www.swedbank.se/om-swedbank/sponsring/vara-sponsorsamarbeten/friends-organisationen-mot-mobbning/friends-arena/index.htm>> Hämtad: 2012-05-06
- Swedbank (2012b). "Om Swedbank" <<http://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm>> Hämtad: 2012-05-06
- Swedbank (2012c). "Sponsringspolicy" I: Om Swedbank. <<http://www.swedbank.se/om-swedbank/sponsring/sponsringspolicy/index.htm>> Hämtad: 2012-04-23
- Swedbank (2012d). "Presskonferens" I: Våra sponsringssamarbeten. <<http://www.swedbank.se/om-swedbank/sponsring/vara-sponsorsamarbeten/friends-organisationen-mot-mobbning/friends-arena/index.htm>> Hämtad: 2012-04-30

Intervjuer

- Telefonintervju med Andreas Drufva, Marknads och Kommunikationschef, Friends. 2012-04-27.
- Telefonintervju med Claes Fagerström, f.d. Head of Group Sponsorship, Swedbank. 2012-04-25.
- Telefonintervju med Malin Sparf-Rydberg, Director of Communication, Sweden Arena Management. 2012-05-08.