



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Konkurrensfördelar i sponsornätverk-
*En kvalitativ studie om hur nätverk bidrar
till konkurrensfördelar för sponsorer*

Albin Sundberg och Marielle Karlsson

HT-2019

Kandidatuppsats, C-nivå, 15 hp
Marknadsföring
Ekonomiprogrammet

Handledare: Akmal Hyder & Zahra Ahmadi
Examinator: Agneta Sundström

Förord

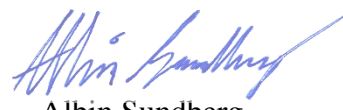
Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla företag som har ställt upp under vår uppsats.
Tack för att ni har lagt ner tid och energi på det här.

Stort tack till våra handledare Akmal Hyder och Zahra Ahmadi som har funnits med under hela processen.

Tack till familj och vänner som har stöttat oss under arbetets gång.



Marielle Karlsson



Albin Sundberg

SAMMANFATTNING

Titel: Konkurrensfördelar i sponsornätverk - *En kvalitativ studie om hur nätverk bidrar till konkurrensfördelar för sponsorer.*

Utgivningsår: 2020

Nivå: Examensarbete på grundnivå i företagsekonomi (kandidatexamen)

Författare: Marielle Karlsson och Albin Sundberg

Handledare: Akmal Hyder och Zahra Ahmadi

Examinator: Agneta Sundström

Syfte: Syftet är att öka förståelsen kring hur nätverkande bidrar till sponsorers skapande av konkurrensfördelar.

Metod: Genom djupgående intervjuer med företag kopplade till två olika sponsornätverk, ämnar studien öka förståelsen kring hur nätverkande bidrar till sponsorers skapande av konkurrensfördelar. Vi har genomfört elva semistrukturerade intervjuer med företag i Skåne och Småland med koppling till fotbollsklubbarna Hittarps IK eller Östers IF.

Resultat & Slutsats: Resultatet visade att beroende på vilka motiv företag har till att sponsra, vilka andra företag som är aktiva i sponsornätverket, samt hur aktiv medlemmarna i nätverket är, blir avgörande för vilka konkurrensfördelar som kan skapas. Studien talar för att sponsornätverk fungerar som ett verktyg för företag att uppnå de konkurrensfördelar de strävar efter att nå.

Bidrag: Studien visar på att det finns både interna och externa faktorer som avgör konkurrensfördelarna som kan uppnås i ett sponsornätverk. Företag bör därför skapa en lista över vilka kriterier de anser vara viktiga, för att sedan utvärdera vilka sponsornätverk som har möjlighet att möta dessa kriterier genom deras nätverk.

Förslag på vidare forskning: Vidare forskning skulle kunna undersöka hur en större variation av företag i nätverken kan påverka möjliga konkurrensfördelar, studera ett större urval av nätverk eller företag från fler olika idrotter eller branscher. Framtida forskning kan också studera skillnader och likheter av upplevda konkurrensfördelar mellan sponsornätverk och traditionella affärsnätverk.

Nyckelord: Sponsring, Nätverkande, Affärsutveckling och Konkurrensfördelar.

ABSTRACT

Title: Competitive advantages in sponsor networks - *A qualitative study about how networks contribute to competitive advantages for sponsors.*

Release Year: 2020

Level: Student thesis for bachelor's degree in Business Administration

Authors: Marielle Karlsson and Albin Sundberg

Supervisors: Akmal Hyder and Zahra Ahmadi

Examiner: Agneta Sundström

Aim: The purpose of this study is to increase the comprehension of how networking contributes to sponsors generating of competitive advantages.

Method: Through qualitative interviews with companies linked to sponsor networks, the aim of this study is to increase the understanding of how networking contributes to sponsors' creation of competitive advantages. We have conducted eleven semi-structured interviews with companies in Skåne and Småland in Sweden with links to the football clubs Hittarps IK or Östers IF.

Result & conclusion: The result demonstrates that depending on the motives to sponsor, which other companies that are active in the sponsor network and how active you are in the network, is crucial components for which competitive advantages you can create. The study argues that sponsor networks function as a tool for companies to achieve the competitive advantages they strive to gain.

Contribution: The study shows that there are both internal and external factors that determine the competitive advantages that can be achieved in a sponsor network. Companies should therefore create a list of which criteria they consider to be important, and then evaluate which sponsor networks are able to meet these criteria through their networks.

Suggestions for future research: Further research could study how a larger variation of companies affects the possibility of generating competitive advantages, study a larger selection of networks or companies from several different sports or industries. Future research can also study the differences and similarities of perceived competitive advantages between sponsor networks and traditional business networks.

Keywords: Sponsorship, Networking, Business development and Competitive advantages.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemområde	1
1.2 Syfte	2
1.3 Centrala frågeställningar	2
2. Metod	3
2.1 Forskningsmetod	3
2.1.1 Kvalitativ forskningsansats	3
2.1.2 Hermeneutik	4
2.1.3 Forskningsansats	5
2.2 Tillvägagångssätt	5
2.2.1 Sekundärdata	5
2.2.2 Intervjuer	6
2.2.3 Källkritik	6
2.2.4 Intervjuguide	7
2.2.5 Urval och avgränsningar	7
2.3 Tolkning av data	9
2.4 Validitet och reliabilitet	11
2.5 Metodkritik	11
2.6 Etiska aspekter	12
3. Teoretisk referensram	14
3.1 Sponsring	15
3.1.1 Sponsorskaprelationer	17
3.2 Sponsornätverk	17
3.2.1 Nätverkande	18
3.2.2 Business-to-business-relationer	20
3.3 Affärsutveckling	21
3.3.1 Kunskap	21
3.3.2 Samarbeten	22
3.3.3 Innovation	22
3.3.4 Affärer	22
3.5 Konkurrensfördelar	22
4. Empiriframställning	25
4.1 Presentation av företag	25
4.2 Företagens motiv till sponsringen	26
4.3 Företagens upplevda konkurrensfördelar som sponsorer	29
4.4 Skapande av kontakter genom sponsornätverk	31

4.5 Delning av information och nyheter genom sponsornätverk	34
4.6 Delning av kunskap och utvecklingsmöjligheter genom sponsornätverk	35
4.7 Skapande av samarbeten genom sponsornätverk	37
4.8 Samarbetar hellre sponsorer med varandra än andra företag	39
4.9 Ökat förtroende genom sponsornätverk	40
4.10 Sponsornätverkets påverkan på företagets utveckling	42
5. Analys och diskussion	44
5.1 Nätverkandets påverkan på konkurrensfördelar för sponsorer	44
5.2 Nätverkandets påverkan på sponsorers affärsverksamhet	46
5.3 Förtroende och samarbeten mellan sponsorer	47
5.4 Sammanfattning	49
6. Slutsats	51
6.1 Studiens bidrag	51
6.1.1 Teoretiskt bidrag	51
6.1.2 Praktiskt bidrag	52
7. Förslag på vidare forskning	53
8. Källförteckning	54
8.1 Artiklar	54
8.2 Böcker	59
8.3 Avhandling	60
8.4 Rapporter	61
8.5 Webbplatser	61
9. Bilagor	62
9.1 Intervjuguide	62

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras en bakgrund till studien tillsammans med de praktiska problem och gap som finns utifrån tidigare forskning inom ämnet. Därefter presenteras syftet samt de frågeställningar forskningen avser att besvara.

1.1 Bakgrund och problemområde

De senaste åren har det skett en förändring kring hur företag använder och ser på fenomenet sponsring. Mårtensson (2009) menar att sponsring gått från att förknippas med välgörenhet till att idag vara en del av de flesta företags marknadsföringsmix.

Sponsring till idrotts- och sportföreningar har blivit en grundläggande del av marknadsföringsarbetet för företag i arbetet mot att kunna vara konkurrenskraftiga på marknaden (Jensen & Cornwell, 2017). Enligt Statista (2019) spenderade företag under 2018 65,8 miljarder kronor i sponsring till sportorganisationer världen över, denna siffra har varit stigande sedan de först började mäta år 2007. Trots att sponsring bevisligen fungerar som en effektiv plattform för marknadsföringskommunikation för varumärken och dess betydelse för sponsrade organisationer, har relationen mellan sponsorer och sponsrade organisationer fått liten uppmärksamhet i forskningsvärlden (Jensen & Cornwell, 2017).

Wagner, Persson och Overbye (2017) förklarar i sin forskning att de främsta motiven till att sponsra idrottsklubbar beror på en önskan att ingå i nya affärsavtal snarare än PR-syften.

Forskarna menar att det finns ett gap i forskningen som behandlar vilken typ av konkurrens fördelar sponsorer upplever sig få av att sponsra sportorganisationer utöver den publicitet som sportorganisationer erbjuder. Detta sker ofta genom att sponsorer får tillgång till sponsornätverk. Fransson (2018) förklarar att sponsornätverk kan fungera som en plattform för företags sälj- och affärsutveckling. Det är detta forskningsgap om sponsornätverk och hur konkurrens fördelar är kopplat till begreppet, som vi med denna studie vill öka förståelsen kring.

Barroso-Mendez, Galera-Casquet och Valero-Amaro (2014) lyfter fram i sin forskning att en samling av världens största företag i genomsnitt har 18 pågående samarbeten med andra företag. Forskarna menar att samarbeten med andra företag i dagens samhälle inte bara är positivt för företaget utan en nödvändighet för att kunna vara konkurrenskraftig. Målet med dessa samarbeten är att bidra till att lösa sociala problem som kan uppstå, stärka företagets position på marknaden, dela kunskap och bidra till förbättring av produkter och tjänster (Barroso-Mendez et al., 2014).

Dessa mål liknar de beståndsdelar som forskningen säger ryms inom nätverkande. Wagner, Persson och Overbye (2017) uttrycker att det för företag finns positiva fördelar och möjligheter att hämta från föreningarnas sponsornätverk, men forskarna uttrycker en avsaknad av specificering inom detta område. Vidare förklarar Wagner et al. (2017) att tidigare forskning framförallt har undersökt nätverk med företag som är verksamma inom samma marknad eller inom företagens leveranskedja, vilket inte är tillämpligt gällande sponsornätverk.

Enligt Azevedo, Pereira, Meireles och Boaventura (2019) ger nätverksrelationer tillgång till många fördelar och konkurrenskraftiga tillgångar för företag. Forskarna förklarar att företag, genom interaktion i nätverk, får tillgång till en betydande mängd struktur av aktiviteter. Forskarna menar att detta gör att företagen kan uppnå större värde än om de inte deltog i utvecklingen av dessa relationer. Vidare förklarar Azevedo et al. (2019) att företagen uppnår konkurrensfördelar när de lyckas skapa en unik värdeskapande strategi som konkurrenter inte har möjlighet att imitera eller implementera. I detta samband menar Fahy, Farrelly och Quester (2004) att relationen mellan ett företag och en förening ger företag en möjlighet att utnyttja en reservoar av nya resurser, som finns inom de nätverk som föreningen med sina sponsorer har skapat.

Med utgång från inledningen av arbetet, har vi som forskare ambitionen att undersöka hur sponsornätverk ger sponsorer möjligheter till att nå konkurrensfördelar. Vi ämnar med stort intresse utföra en studie som kan ge alla typer av företag mer information kring ämnet och ge möjlighet att skapa en bättre helhetsbild vid beslutstagande och val av sponsornätverk.

1.2 Syfte

Syftet är att öka förståelsen kring hur nätverkande bidrar till sponsorerers skapande av konkurrensfördelar.

1.3 Centrala frågeställningar

För att besvara studiens syfte utgick vi från tre frågeställningar som under hela arbetet utgjorde en central del av de olika avsnitten.

- Hur ger nätverkande ökad möjlighet till konkurrensfördelar för sponsorer?
- Hur påverkar nätverkande sponsorerers affärsverksamhet?
- Hur ökar nätverkande förtroende och samarbeten mellan sponsorer?

2. Metod

I detta kapitel redogör vi vårt val av metod för studien, samt motiverar dessa val. Vi förklarar varför vi valt att utgå från en kvalitativ forskningsansats och hur detta påverkar genomförandet av vår studie. Utöver detta beskriver vi vårt tillvägagångssätt och hur vi samlat in vår data. Vi förklarar vilket urval och avgränsningar vi gjort samt hur vi valt att tolka vår insamlade data. Vi tar även upp begrepp som validitet och reliabilitet och hur vi förhållit oss till dessa. Till sist presenteras kritik mot metoden och etiska aspekter.

2.1 Forskningsmetod

2.1.1 Kvalitativ forskningsansats

Studien syftar att undersöka hur fotbollsklubbars nätverksträffar ger möjlighet att skapa konkurrensfördelar för sina sponsorer. Vi anser att studien kräver tolkning snarare än mätning och därför aspirerar till en kvalitativ forskningsstrategi snarare än en kvantitativ forskningsstrategi. Vid kvalitativ forskning läggs vikten framförallt på att skapa sig en uppfattning om respondenternas ord och tankesätt samt att skapa en generaliserbar bild av den sociala verkligheten (Bansal, Smith & Vaara, 2018). Eriksson (2018) förklarar att strategin ger möjlighet att undersöka ämnet mer på djupet och skapar rum för tolkande av situationen. Kvantitativa studier fokuserar på insamling av numeriska data där tyngdpunkten ligger på teoriprövning, deduktion och generalisering av resultaten (Bryman & Bell, 2013). Utifrån dessa förutsättningar hade en kvantitativ metod bidragit till en större och bredare respondentgrupp, men valet av en kvalitativ metod ämnar skapa en djupare förståelse. Vi anser därför att den kvalitativa ansatsen är bäst lämpad för vårt syfte, där vi vill öka förståelsen för hur nätverkande bidrar till sponsorerers skapande av konkurrensfördelar.

Enligt Bryman och Bell (2013) innebär tvärsnittsdesign att forskaren kartlägger och samlar in data från flera fall. Forskarna nämner att detta görs med syfte att på ett djupgående sätt jämföra och påvisa de olika fallens likheter och skillnader för att finna mönster. Eftersom vår forskning består av elva olika sponsorerers upplevelser av det sponsornätverk där de är delaktiga, så menar vi att vår forskning också ryms under begreppet tvärsnittsdesign.

2.1.2 Hermeneutik

I en undersökning med kvalitativa metoder använder sig forskaren av både beskrivningar och tolkningar. Det är tolkningen som ger materialet en mening och relevans. Beroende på val av vetenskaplig utgångspunkt blir tolkningen olika menar Alvehus (2014), den är dessutom direkt knuten till valet av problem och teori. Vi har valt att utgå från hermeneutisk kunskapstradition där forskning studerar tolkning av texter. Hermeneutisk fenomenologi är baserad på subjektiva upplevelser av individer, där forskare försöker att avslöja världen som den upplevs genom individernas livshistoria (Kafle, 2013). Något som är applicerbart på vår undersökning då vi aspirerar till att framställa fördelarna företagen får ut av sponsornätverket genom respondenternas upplevelser. Den hermeneutiska kunskapstraditionen tillhandahåller en filosofisk undersökning genom att avslöja fenomen och analysera existerande strukturer i sociala sammanhang (Benner, 1994). Forskningsintervjun är på så sätt ett samtal med individer och deras uppfattning av världen, där resultatet av intervjuerna omarbetas till texter som sedan tolkas.

Ett huvudbegrepp inom den hermeneutiska läran är den hermeneutiska cirkeln. Den hermeneutiska cirkeln visar samband på det som ska tolkas, förförståelsen och det sammanhang som det skall tolkas i (Gilje & Grimen, 2006). När det gäller tolkningen, utgick vi från respondenternas historier och satte oss in i deras situation och kontext. Detta för att sedan enskilt kunna undersöka varje intervju och i sin tur kunna jämföra skillnader och likheter med respondenternas berättelser. Genom denna process hade vi möjlighet att studera enskilda delar, för att sedan skapa en sammanställning som visar en helhet av verkligheten och situationen som den ser ut.

Vad gäller förförståelse är detta viktigt, utan den skulle vi som forskare sakna riktning i undersökningen. För att kunna uppnå en god förförståelse har vi skapat en teoretisk referensram, där vi som forskare ämnar visa vår kunskap inom ämnet och samtidigt visar transparens på den förförståelse vi skaffat oss under arbetets gång. Vår förförståelse har samtidigt hjälpt oss i hanteringen av intervjuguiden (bilaga 9.1), som vi senare kommer framföra.

Bell och Waters (2016) framför ett annat huvudbegrepp inom hermeneutiken som kallas den "hermeneutiska spiralen", vilket innebär att förförståelsen kommer ändras under tolkningens gång. Vi anser att vår förförståelse ändrades och förbättrades under processens gång. Framförallt handlade det om att utveckla en kommunikativ kompetens för att kunna förstå och tolka

respondenternas uttalanden. Kompetensen innebar att vi med större förmåga kunde förstå deras värld och bransch.

2.1.3 Forskningsansats

För att kunna besvara forskningsfrågorna som utgår från syftet tillämpas huvudsakligen en av två olika metoder till ansats; induktion eller deduktion (Bansal et al. 2018). Vidare förklarar Bansal et al. (2018) att kvalitativa metoder ofta består av en induktiv ansats vilket innebär att studien är riktad mot att generera teorier. Till skillnad från en deduktiv ansats som behandlar prövning av teorier. Utifrån den data som observerats eller samlats in ska forskaren forma teorier genom att generalisera resultaten (Bryman & Bell, 2013). Teorigenerering med utgångspunkt från data resulterar ofta i någon typ av ramverk eller teori, samt att målet ofta är att öka förståelsen kring området (Lundahl & Skärvad, 2016).

Utifrån studiens syftesställning tillsammans med dess forskningsfrågor ansåg vi att en induktiv ansats var bäst lämpad, eftersom vi undersökt ett område och fenomen som tidigare forskning inte helt besvarat. Målet blev därför att arbeta mot att generera en teori som kunde generalisera de upplevda konkurrensfördelarna som nås genom att vara delaktig i ett sponsornätverk.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Sekundärdata

Vid insamlingen av sekundärdata använde vi oss av tidigare litteratur och forskning inom ämnet. Vi utgick från välkända databaser och använde oss huvudsakligen av referentgranskade artiklar. Det vill säga, merparten av artiklarna som använts är peer-reviewed. De databaser som använts i sökprocessen är bland annat DIVA, DOAJ, EMERALD, Google Scholar, IEEE Explore och Scopus. För att finna relevanta artiklar skapades ett system av sökord/nyckelord som kombinerades på olika sätt för att kunna skapa en bred kunskapsbas. Dessa nyckelord var sponsring, nätverkande, affärsutveckling och konkurrensfördelar. Vid insamlingen av sekundärdata till den teoretiska referensramen var också relevanta tidskrifter till god hjälp. Dessa tidskrifter bidrog till mycket information kring vårt valda ämne utifrån olika synvinklar. De tidskrifter som framförallt varit viktiga för detta arbete är "Journal of Marketing", "Journal of Business and Industrial Marketing" och "European Journal of Marketing". Vi har också använt oss av kurslitteratur och andra böcker med relevant fakta vid insamlingen av sekundärdata.

2.2.2 Intervjuer

Den semistrukturerade intervjun är en av de vanligaste metodteknikerna för insamling av primärdata inom kvalitativ forskning (Bylund, Cedergren & Hollo, 1995; Halkier, 2010). Mer specifikt valde vi att utgå från semistrukturerade intervjuer med en respondent i taget.

Semistrukturerade intervjuer innebär att forskaren tillämpar en lista över specifika teman som ska avhandlas, där intervjupersonen har ansenligt utrymme att utforma sina svar (Jacobsen, 1993).

Eftersom vi är intresserade av att få en ingående förståelse kring hur sponsorerna uppfattar konkurrensfördelarna, var det av vikt för oss att få respondenten att ge så grundliga svar som möjligt. Därför tillgavs respondenten stor frihet i utformningen av sina svar, då vi ville skapa ett djup i undersökningen. Avsikten med intervjuerna var att få respondentens syn på sin verklighet och utmåla sina tankar utan att allt för mycket ledas av oss forskare. Fördelen med att vi valt en kvalitativ metod, är att vi som forskare kunde styra upp intervjun med en intervjuguide (bilaga 9.1) men också hade möjlighet att ställa följdfrågor. Denna möjlighet var viktigt för oss för att säkerställa att vi som forskare förstod respondenternas argument och att de förstod vår fråga.

Bryman och Bell (2013) lyfter fram att valet av den semistrukturerade intervjun är rimlig när det är viktigt för forskaren att skapa en förståelse kring hur undersökningsdeltagarna upplever sin verklighet i en viss social miljö, vilket kan appliceras till vår syfteställning. Vidare förklarar Jacobsen (1993) att semistrukturerade, i jämförelse med ostrukturerade intervjuer, är avsevärt mindre tidskrävande och är inte lika beroende av kvalifikationer hos intervjuaren. Som nya forskare ansåg vi därför att valet av semistrukturerade intervjuerna var bättre för att säkra studiens validitet.

2.2.3 Källkritik

Vår ambition var att genomföra fysiska intervjuer, där vi möter respondenterna för att prata ansikte mot ansikte. Många av våra respondenter uppgav att de inte hade tiden för att genomföra ett fysiskt möte. För att därför inte gå miste om dessa respondenter valde vi även att genomföra intervjuer via telefon. Bryman och Bell (2013) förklarar att det finns större utrymme för missuppfattningar och fel av tolkning vid genomförande av telefonintervjuer eftersom man som forskare missar kroppsspråk, såsom miner och gester. Vi har under arbetets gång varit medvetna om detta och har på så sätt under telefonintervjuerna försökt få respondenterna precisera vad de menar med hjälp av följdfrågor som "hur menar du" eller "kan du ge exempel".

En punkt som kan anses negativ är att våra intervjuer har genomförts enskilt. Vi inser att genomförandet och tolkningen av intervjuerna kunde kommit närmare sanningen om vi båda var

med under intervjuens gång, men på grund av vårt geografiska avstånd under undersökningens gång var detta inte genomförbart.

2.2.4 Intervjuguide

De semistrukturerade intervjuerna har byggts upp med hjälp av en intervjuguide (bilaga 9.1) som är en lista av specifika teman som utgår från forskningsfrågorna och syftesställningen. Denna intervjuguide bestod av nio frågor, bortsett från eventuella uppföljningsfrågor som ofta var av en öppen karaktär, ex "hur?" och "på vilket sätt?". Intervjuguiden inleds med allmänna frågor om företaget och respondentens position (denna information återfinns i figur 2.2.3), detta var viktigt för oss som forskare eftersom viljan att ha möjlighet att se skillnaden på respondenternas svar i förhållande till deras bransch, storlek och verksamhet. De inledande frågorna är dessutom viktiga eftersom Dalen (2015) förklarar att de bör vara av den arten att respondenterna känner sig bekväma för att sedan ställa mer fokuserade och ingående frågor. Vidare leder intervjuguiden in på mer öppna frågor som behandlar företagets koppling till föreningens nätverk.

För att bekräfta att våra valda intervjufrågor gav rätt innehåll och skapade möjlighet till tolkning genomförde vi en pilotintervju. Syftet med detta var att bekräfta relevansen av innehållet i intervjuguiden och identifiera möjligheter till omformulering (Kallio et al., 2016).

2.2.5 Urval och avgränsningar

I uppsatsen valde vi att studera elva sponsorer som är kopplade till två olika fotbollsföreningar, Östers IF och Hittarps IK. Valet av dessa fotbollsföreningar gjordes dels utifrån den geografiska placeringen de har i närheten av våra hemorter och att vi har kontakter inom föreningarna. Creswell (2009) menar att urval är en viktig aspekt och bör studeras noga för att undvika problem kring studiens validitet. Utifrån dessa klubbar tog vi sedan kontakt med några av de företag som är sponsorer till Östers IF och Hittarps IK, och som ingår i deras sponsornätverk. Ett krav vi angav var att respondenterna från företagen var tvungna att vara personen i företaget som var aktiv vid föreningens nätverksaktiviteter. Våra respondenter var på så sätt avsiktligt utvalda och vi kunde därmed vara säkra på att de innehar den kunskap, förståelse och information som var relevant för studien.

Vi valde att intervjua respondenter från elva olika företag. Fem av dessa företagen är sponsorer till Hittarps IK och samtliga är också geografiskt placerade i samma stad som föreningen, nämligen Helsingborg. Sex av företagen är sponsorer till Öster IF och är geografiskt placerade i

Växjö. Urvalet begränsades till fotbollsklubbar som är baserade i våra hemorter till följd av tidsaspekten, kostnad och studiens omfattning.

Information kring vilka av föreningarnas sponsorer som var kandidater för vårt urval hämtade vi från mailkontakt med var och en av föreningarnas marknadsansvarig. Urvalet av respondenter som gjorts har varit utifrån ett icke-sannolikhetsurval, vilket innebär att informanterna som ingått i undersökningen inte blivit slumpmässigt utvalda (Dahmström, 2000). Det finns olika tillvägagångssätt för ett icke-sannolikhetsurval. Denscombe (2000) lyfter fram subjektivt urval, snöbollsurval, teoretiskt urval och tillfällighetsurval. Vi har i vår forskning använt oss av ett så kallat subjektivt urval, där vi använt kontakter i föreningarna för att få en lista på vilka som brukar medverka vid deras nätverksaktiviteter. Utifrån denna lista tog vi kontakt med dessa företag. På så sätt har vi handplockat urvalet för undersökningen med ett speciellt syfte i åtanke, där vi anser att våra respondenter är relevanta och har de kvalitéer som behövs för att svara på de frågor som ställts.

Ahrne och Svensson (2011) framför att vid en studie av flera olika fall finns det två tillvägagångssätt som kan behandlas. I den ena väljs företag som är så lika som möjligt för att skapa en djupare bild och ökad säkerhet av resultatet. Det andra tillvägagångssättet är att välja företag som skiljer sig åt för möjlighet till att skapa variation och undersöka skillnader och likheter. Vi valde det senare tillvägagångssättet, där inga avgränsningar gjorts på sponsorernas storlek eller bransch med önskan att skapa bredd i urvalet. Respondenterna har dessutom olika positioner inom sina företag exempelvis chefer, ägare eller brand managers, men samtliga med insikt om de sponsornätverk de är aktiva i.

Nedanstående figur 2.2.3 visar en sammanställning av vilken position som de medverkande respondenterna har, samt vilket företag de representerar. Sammanställningen visar även på vilken typ av intervjuform som genomfördes med var och en av respondenterna, vilket datum, samt tidsspannet av intervjun.

Företag	Datum	Tid	Intervjuform	Respondent position:
Resursbank	05/11–2019	33min	Telefonsamtal	Försäljningschef
Nordströms	07/11–2019	45min	Personligt möte	Grossistchef
BakerTilly	08/11–2019	28min	Personligt möte	Auktoriserad revisor och partner
Gofitness	11/11–2019	43min	Personligt möte	Ägare och instruktör
Zoegas	14/11–2019	27min	Telefonsamtal	Junior Brand Manager
Atea	14/11–2019	32min	Telefonsamtal	Platschef
Case Kapitalförvaltning	15/11–2019	24min	Telefonsamtal	Kontorschef Växjö
Cleaning support	21/11–2019	22min	Telefonsamtal	VD
Dynacon	22/11–2019	21min	Telefonsamtal	VD
Meny Telecom	26/11–2019	25min	Telefonsamtal	Försäljning- och marknadschef
Input Interiör	28/11–2019	28min	Telefonsamtal	Säljare och projektledare

Figur 2.2.3

Urval av företag och respondenter, Marielle Karlsson & Albin Sundberg

2.3 Tolkning av data

Att hantera kvalitativa data är enligt Bryman och Bell (2013) en av de största utmaningarna i kvalitativa undersökningar. Rennstam och Wästerfors (2015) förklarar att detta beror på att insamlad data kräver sortering och analysering för att sedan kunna användas för argumentering. Detta sker ofta genom kodning och kategorisering av det insamlade materialet och är ett

arbetsätt som innebär att forskaren bryter ned data i beståndsdelar eller teman (Bryman & Bell, 2013; Rennstam & Wästerfors, 2015).

Vid tolkningen av vår insamlade data använde vi oss av en kvalitativ innehållsanalys. Enligt Hsieh och Shannon (2005) är innehållsanalysen en av många tekniker för att analysera textdata, men de menar att detta är en metod som används i stor utsträckning. Tekniken handlar om att fokusera på innehållet eller betydelsen av texten och analysera detta (Hsieh & Shannon, 2005). Innehållsanalysen anses av många forskare vara en flexibel metod för just analys av textdata och att metoden på grund av dess flexibilitet är användbar för många studier (Cavanagh, 1997; Tesch, 1990).

Innehållsanalysens mål är att ge kunskap och förståelse för det fenomen som studeras och kan definieras som en forskningsmetod för subjektiv tolkning av innehållet i textdata genom systematisk klassificering, kodning och identifiering av teman eller mönster (Hsieh & Shannon, 2005).

I vårt arbete med tolkning av data delade vi upp den kvalitativa innehållsanalysen i tre steg;

1. Det första steget i innehållsanalysen bestod av att dela in den insamlade textdata efter de frågor som vi ställt i vår intervjuguide (bilaga 9.1). Dessa frågor använde vi sedan som teman för vår analys.
2. Utifrån dessa teman eller frågor läste vi igenom texten och identifierade svar som vi ansåg kunde tolkas och jämföras med den teoretiska referensramen.
3. Till sist kopplade vi det som vi identifierat utifrån våra teman till vår teoretiska referensram. Detta möjliggjorde att vi kunde skriva en analys och föra en diskussion utifrån den bearbetade textdata.

I början av varje tema i empirin valde vi också att tillföra en tabell över vad respondenterna hade svarat på frågan. Detta gjordes för att skapa en helhetsbild för läsaren, så att denna enkelt kan utläsa och förstå vilken inställning företagen har till frågeställningen. I flertalet av dessa sammanställningar har svaren blivit generaliserade till endast ja eller nej. Anledningen till denna generalisering är för att bidra till skapande av bättre uppfattning kring sponsorernas allmänna uppfattning kring frågan som ställts. Vid framställningen av varje tabell förklarade vi vad tabellen ämnar visa, för att underlätta förståelsen av varje tabell för läsare.

2.4 Validitet och reliabilitet

LeCompte och Goetz (1982) skriver att den interna validiteten gäller samstämmigheten mellan en studies teori och empiri. Därför var det viktigt för oss att utveckla den teoretiska referensramen innan och efter den insamlade data, samt att också koppla vår intervjuguide till vår teori.

Den externa validiteten beskrivs av LeCompte och Goetz (1982) som ett mått på huruvida studiens resultat kan tillämpas till andra miljöer eller ej. Vi har valt att använda oss av ett brett urval av företag från olika branscher, för att få en generell syn på uppfattningen av fördelarna med nätverksverksamheten. Vi anser att resultatet på så vis även kan ses som tillämpligt för företag som sponsrar klubbar inom andra sporter och idrotter.

Fendler (2016) beskriver reliabilitet som ett mått på huruvida en undersöknings resultat skulle bli desamma om undersökningen skulle genomföras igen eller om resultaten påverkats av slumpmässiga betingelser. Då vi utgått från ett hermeneutiskt synsätt och arbetat med semistrukturerade intervjuer spelar intervjupersonerna stor roll i vilka svar vi har fått. Vi utgick därför från en intervjuguide i genomförandet av våra intervjuer vilket ger studien en högre reliabilitet, då en strikt förhållning till intervjuguiden innebär större möjligheter till att studiens resultat skulle bli detsamma om studien genomfördes igen. När vi sedan tolkat svaren för att kunna överföra det till vår analys och diskussion så försämrar reliabiliteten i studien. Vi ansåg därför att det i vår studie var viktigt att ha tydlig perspektivmedvetenhet och att vara så transparenta som möjligt för att på så sätt öka reliabiliteten till studien.

Larsson (2005) beskriver perspektivmedvetenhet som ett av de viktigaste kvalitetskriterierna inom kvalitativ forskning. Han förklarar att det bakom varje beskrivning av verkligheten alltid gömmer sig ett perspektiv. Detta innebär att sanningen eller fakta alltid är perspektivberoende (Larsson, 2005). Perspektivmedvetenhet blir därför, enligt Larsson (2005), en viktig del av kvalitativ forskning då den insamlade data ska analyseras, då vi som forskare har en förförståelse om ämnet. För oss som forskare blir det därför viktigt att tydliggöra dessa förförståelser. Detta gjorde vi i vår studie genom att ha en tydlig avgränsning till vad som är relevant och genom att redovisa tidigare forskning och dess tolkningar av ämnet. Detta låter läsarna förstå de utgångspunkter och förförståelser som vi hade av ämnet när vi tolkade den data som framkommit.

2.5 Metodkritik

De företag som vi valt att intervjua tillhör antingen Östers IFs eller Hittarps IKs sponsornätverk. Utifrån en kritisk synpunkt skulle studien därför kunna ifrågasättas, eftersom undersökningen

endast utgår från respondenter tillhörande två olika fotbollsföreningar. Vi inser att fler intervjuer med respondenter till fler föreningar hade lett till en mer generaliserad slutsats och att detta även kunnat styrka studiens reliabilitet ytterligare.

Föreningarna arbetar dock på olika sätt och strategier med nätverkande för sina sponsorer. Vi anser därför att våra olika respondenter från varierande branscher och marknader ändå gör att deras uppfattning av sponsornätverken är subjektiv och individuell, dock inte helt oberoende av föreningens strategi för sponsornätverket.

En annan möjlig kritisk synpunkt är att studien endast utgår från sponsorer till fotbollsklubbar och väcker då frågan om studien kan generaliseras till andra typer av sponsorrelationer för andra föreningar eller företag. Detta är något som vi nämnt tidigare som studiens externa validitet. Där skriver vi att studiens resultat, då vi valt att utgå från ett brett urval av företag från olika branscher, kan ses som tillämpligt även bland andra sponsornätverk, sporter och idrotter.

2.6 Etiska aspekter

Vetenskapsrådet (2002) nämner vissa krav som författaren kan dela in de forskningsetiska principerna i. Några av dessa som vi ansåg var relevanta för vår studie var informationskravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet.

Informationskravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2002) att forskaren ska informera respondenterna om syftet med forskningen och vilka villkor som gäller för de deltagande respondenterna. Vi valde därför att skriva detta när vi skickade ut information och intervjufrågorna till våra respondenter på förhand. Vi förklarade då syftet med forskningen, att det är frivilligt att delta och att den data som vi samlar in från intervjuerna enbart kommer att användas till vår forskning.

Samtyckeskravet innebär att respondenterna måste ge sitt godkännande att delta i undersökningen (Bryman & Bell, 2017; Vetenskapsrådet, 2002) Detta är något som Roth och Unger (2018) nämner som en av de viktigaste etiska aspekterna att respektera för forskare. För att säkerställa att respondenterna förstod studiens syfte angav vi mycket tydligt innan intervjuerna vilka områden som kommer att undersökas och det tillvägagångssätt som intervjun skulle hållas på. Efter insamlingen av empiriskt material valde vi också att delge materialet till respondenterna, för deras rätt att kunna godkänna den del som vi hade tolkat.

Konfidentialitetskravet beskrivs av Vetenskapsrådet (2002) som ett krav på att alla respondenter i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och att personuppgifter ska hållas undan från obehöriga. Vi anser att den information som vi fått från våra respondenter inte bör klassas som etiskt känslig. Vi har också funderat kring risknivån på respondenternas deltagande i studien och har dragit slutsatsen att risken för att de intervjuade eller företagen på något sätt skulle skadas är mycket låg. Den kunskap som delas är hur företagen anser föreningens nätverksaktiviteter påverkar dem som företag, vilket inte är någon personlig information. Trots detta har vi tagit till säkerhetsåtgärder där vi valt att inte benämna respondenterna vid för och efternamn, respondenterna är anonyma. Företagets namn har inte anonymiserats, men vi har efter intervjuerna fått godkännande från samtliga respondenter att publicera företagets namn.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras tidigare forskning inom valt ämne. Den teoretiska referensramen består av fyra huvudbegrepp; sponsring, nätverk, affärsutveckling och konkurrens fördelar. Dessa fyra huvudbegrepp ligger till grund för vår analys. En överblick på strukturen av det teoretiska ramverket kan utläsas i figur 3.1.

Det första nyckelbegreppet sponsring, ämnar förklara det sociala fenomen som ligger till grund för den nätverksplattform vi har som syfte att forska kring. Under rubriken sponsring förklarar vi även sponsorskaprelationer, det vill säga relationen mellan sponsor och sponsrad organisation. Kapitlet om sponsornätverk syftar till att förklara de nätverk som sponsorer får tillgång till genom sponsring. Här beskrivs möjligheter till att skapa förtroende och samarbeten med andra företag. I denna del går vi även närmare in på relationen mellan två företag. Där ger vi en bakgrund till vad tidigare forskning sagt om detta och vad sådana relationer erbjuder företaget. Under det tredje nyckelbegreppet, affärsutveckling, redogörs för vanligt förekommande resultat från nätverkande med andra företag. Den sista delen syftar till få förståelse kring definitionen av konkurrens fördelar, samt vilka faktorer som är viktiga att inneha som företag i dagens föränderliga marknader.

Det teoretiska ramverket är relevant för att studiens syfte skall uppnås genom att vi ställer det som tidigare forskning säger om området mot det som våra intervjupersoner säger om den verkliga praktiken. Ramverket är baserat på flertalet etablerade och relevanta tidigare författares idéer inom området.

Figur 3.1 visar hur vi valt att lägga upp det teoretiska ramverket. De två första nyckelorden i ramverket, sponsring och sponsornätverk ämnar till att ge en förklaring kring fenomenet och den aktivitet som tillkommer. De två senare nyckelorden, affärsutveckling och konkurrens fördelar är faktorer vi ämnar studera. Vi vill med denna studie undersöka ifall sponsorerna upplever sig nå dessa utifrån de två första nyckelorden.



Figur 3.1

Det teoretiska ramverkets struktur, Karlsson & Sundberg 2019

3.1 Sponsring

Sponsring beskrivs ofta som ett sätt för ett företag eller en enskild person att stödja ett event eller en aktivitet. Detta sker vanligtvis inom en idrott eller kultur som inte är bundet till sponsorns vardagliga verksamhet (Turner, 1989). Enligt Olkonnen (2001) är sponsorer oftast företag eller organisationer inom den offentliga sektorn som verkar inom olika typer av marknader, medan mottagaren av sponsring kan anta många olika former av organisationer (privat, offentlig, vinstdrivande, icke- vinstdrivande) och dessutom olika form av samhällsfält, till exempel konst eller sport. Generellt sett väntar sig sponsorer att få något i utbyte eller motprestation för det stöd man som företag ger, exempelvis i form av ökad försäljning eller en förhoppning om ett starkare varumärke. Om någon motprestation inte skulle ske, bör stödet betecknas som välgörenhet snarare än sponsring (Turner, 1989; Olkonnen, 2001)

Medan sponsorskap för sportorganisationer tidigare ansetts vara en transaktion av pengar där företag i utbyte fick deras företagslogga printad på spelarnas tröjor eller en reklamskylt på hemmaarenan, har sponsorskap nu fått en större inverkan på företags strategiska marknadsval (Wagner, Persson & Overbye, 2017). Idag anses sponsorskap ha ett multifacetterat syfte som behandlar de tidigare objektiven av synlighet och reklam men också ofta för med sig

nätverksmöjligheter med andra företag genom sponsornätverk och framhållande av värderingar och företagsansvar (Wagner, Persson & Overbye, 2017).

Ratten, Ratten och Cobbs (2011) skriver att en generellt accepterad definition av sponsorskap är tillhandahållandet av stöd, antingen ekonomiskt eller genom aktiviteter av en kommersiell organisation för att uppnå kommersiella mål. I samma artikel nämner Ratten et al. (2011) att det finns flera anledningar till att företag väljer att sponsra organisationer. De anledningar som lyfts fram är bland annat förhöjd varumärkesigenkänning, ökad försäljning, stärkt relationsbyggande, stöd till samhällsrelationer och personligt intresse. Bredden av motiv och mål för sponsring av organisationer skildrar sponsring som ett mångsidigt medium med kapacitet att nå en stor och mångsidig publik. Detta faller i linje med Grönkvist (1999) definition av sponsring som en affärsmässig relation där utbyte av kommunikation, marknadsföring och försäljning sker. Båda dessa definitioner belyser utbytet mellan två enheter där sponsringen resulterar i olika typer av motprestationer.

Mårtensson (2009) skriver att sponsring idag förekommer inom i stort sett alla olika typer av idrottsföreningar och på alla möjliga nivåer. Detta har gjort att sponsring som marknadsstrategi blivit uppmärksammat. Även Lagae (2003) poängterar den utveckling som skett inom området och menar att sponsringverksamheten under de senaste 15 till 20 åren har utvecklats från att anses som en hobby till att istället fungera som en marknadsföringskanal för företag.

En avgörande anledning till att företag väljer att sponsra idrottsorganisationer är enligt Grönkvist (1999) nätverksmotivet. Idrottsorganisationer som har möjlighet att erbjuda sina sponsorer nya kontakter och kunder genom sponsornätverk är en stark anledning till att företag väljer att sponsra idrottsorganisationen. Vidare menar forskaren att det är särskilt viktigt som mindre eller ideell förening att arbeta med sponsring, och att skapa möjligheter för sponsorerna att knyta kontakter via nätverkande (Grönkvist, 1999). Detta går i linje med Wagner et al. (2017) som menar att möjlighet till nätverkande är det främsta motivet till varför företag väljer att sponsra olika organisationer. Simmons och Becker-Olsen (2006) tar också upp att företags stöd av sociala orsaker har blivit ett populärt marknadsföringsverktyg och ett motiv till varför vissa företag väljer att sponsra organisationer. De förklarar att detta sker på grund av att företagets konsumenter då ser företaget som mer gynnsamt och bidragande. I samma artikel framför forskarna en annan studie som visar att två av tre konsumenter skulle vara mer benägna att göra affärer med företag

som stödjer sociala orsaker, dock måste denna orsak sammanfalla med företagets grundvärderingar.

3.1.1 Sponsorskaprelationer

Relationen mellan en förening och ett företag menar Cobbs (2010) kännetecknas som en strategisk allians som är baserad på marknadsföringsmål för sponsorföretaget, företagets marknadsföringsförmåga, samt de resurser som föreningen innehar.

Generellt pågår sponsorrelationer under en längre period än andra affärsmässiga relationer och det utbyte av värde som sker mellan enheterna sträcker sig längre än en enkel transaktion (Jensen & Cornwell, 2017). Möller och Hallinen (2000) förklarar vidare att komplexiteten i förhållandet beror på att det ofta krävs en hög nivå av gemensam förståelse och organisationerna blir beroende av varandra för att skapa konkurrensvärde.

Cousens, Babiak och Bradish (2006) menar att sponsorrelationer är ett förhållande där uppmärksamheten ligger på långsiktig interaktiv marknadsföring, kvaliteten på interaktion mellan partners och det strategiska värdet av relationen. I samma artikel nämner forskarna att föreningar idag måste erbjuda mer än bara den centrala produkten, vilket för föreningar är traditionell marknadsföring. Varpå forskarna lyfter fram andra tjänster såsom sponsornätverk, där det skapas möjlighet för ökat värdeskapande för sponsorerna. Azevedo et al. (2019) skriver på ett liknande sätt att företag genom interaktion i nätverk får tillgång till en stor mängd struktur av aktiviteter. De menar att sponsornätverk gör att företagen kan uppnå större värde än om de inte deltog i dessa.

3.2 Sponsornätverk

Cobbs (2011) hävdar att sportorganisationer genom sin portfölj av sponsorer har en nätverksposition som gör det möjligt för föreningen att fungera som en mäklare mellan två eller flera av sina partners. Ibland kan det vara svårt som företag att få tillgång till specifika företagskunder, men Lefton (2006) menar att detta kan överkommas i de fall då företag sponsrar en organisation som fungera som en mäklare mellan företag. Denna organisation kan då förenkla och underlätta för sina sponsorer att skapa relationer med varandra. Detta gör att sponsorerna får en positiv inställning till att fortsätta sponsra organisationen eftersom företagen anser sig få ett positivt värde av relationerna (Ballantyne & Aitken, 2007).

Fransson (2018) tar upp ett exempel på hur idrottsorganisationer kan arbeta med sponsornätverk för sina sponsorer. Han förklarar hur en idrottsorganisation skapat ett sponsornätverk där de över ett års tid haft nätverksträffar vid fem olika tillfällen. Vid dessa tillfällen har de haft olika föreläsare som talat om olika ämnen med fokus på kunskap och utbildning. På ett liknande sätt skriver fotbollsklubben Östers IF (2020) på sin hemsida att de genom deras sponsornätverk ger sina sponsorer tillfällen att träffas och skapa nya kontakter. De skriver också att de bland annat arbetar med frukostträffar och föreläsningar i sponsornätverket.

Att sponsrade organisationer samlar sina sponsorer på en och samma plats där de får utrymme till att nätverka med varandra, möjliggör för sportorganisationer att positionera kommersiell sponsring som ett strategidrivet PR-verktyg (Cobbs, 2011). På ett liknande sätt skriver Clark, Lachowetz, Irwin och Schimmel (2003) att företagssponsring fungerar som en marknadsaktivitet som erbjuder företaget ett utbyte av resurser mellan sponsorn och den sponsrade organisationen. Dessa menar Clark et al. (2003) ofta är relationella resurser som sedan kan utnyttjas till en tredje part. Fransson (2018) förklarar att sponsring och nätverk bland sponsorer kan fungera som en plattform för företags sälj- och affärsutveckling. Han förklarar att det kan handla om att sponsringen möjliggör att fler potentiella kunder kommer i kontakt med företaget eller att företag får tillgång till en ny försäljningskanal.

3.2.1 Nätverkande

Mallick, Pradhan, Tewari och Jena (2019) beskriver nätverk som en naturlig aktivitet för alla människor, inte bara på arbetsplatsen utan även i samhället. De förklarar vidare att nätverkande som sker på arbetsplatser också kan gynna de anställda genom en extra resurs när det behövs. Mallick et al. (2019) menar att när detta sker i linje med företagets behov och verksamhet så leder nätverkandet till bättre prestationer i företaget.

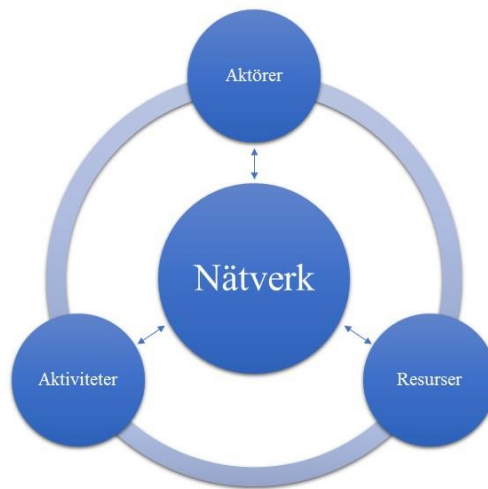
Enligt Herrera-Bernal et al. (2002) kan affärsnätverk definieras som en uppsättning av utbytesrelationer mellan företag. Aktörerna i ett nätverk definieras av de aktiviteter som utförs och de resurser företagen har. Genom utbyte med andra företags aktiviteter och resurser skapas och utvecklas nya resurser (Herrera-Bernal et al. 2002). Nätverkande är särskilt viktigt för små och medelstora företag (Fuller-Love & Thomas, 2004).

På ett liknande sätt beskriver Beckmann (1995) nätverk som informella arrangemang skapade för att underlätta spridning av kunskap och resurser bland medlemmarna i nätverket. Detta

åstadkoms genom att underlätta delning av information och fysiska varor bland företagen i nätverket. Anderson, Håkansson och Johanson (1994) förklarar att ett affärsnätverk består av en uppsättning av två eller flera anslutna affärsrelationer, där varje utbytesrelation består av företag som är konceptualiserade kollektiva aktörer. Enligt Seufert, von Krogh och Bach (1999) täcker dock inte nätverk enbart ett utbyte av information utan även relationer som skapar samarbeten. De menar att företagens nytta av ett nätverk beror på dess omfattning av strukturella och relationella egenskaper.

Under de senaste decennierna har forskare utvecklat idéer inom nätverkande. En av de mest publicerade teorierna inom området kallas för IMP (Industrial Marketing and Purchasing theory). Denna teori är framtagen av en grupp forskare skapad för att bedriva nätverkstänkande som kallas för IMP-Group. Denna grupp växte fram i Sverige på 70-talet där bland andra Håkansson och Snehota var delaktiga (Gummesson & Polese, 2009). Inom IMP-teorin pratas det om förhållanden mellan företag i business-to-business-situationer och en modell som har utvecklats för att karakterisera och analysera dessa relationer är ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995; Håkansson & Johanson, 1993).

Håkansson och Johanson (1993) menar att ett nätverks grundstruktur består av tre olika variabler; aktörer (actors), resurser (resources) och aktiviteter (activities). ARA-modellen beskriver hur affärsrelationer och nätverk kan analyseras genom de tre olika delarna. Aktörer består av de band som finns mellan aktörerna, antingen individuella eller organisatoriska, genom att man har förståelse för och tillit till varandra. Resurser består av de band som företag utvecklar genom input och output i resurser. Aktiviteter består av de band som utvecklas mellan varandra inom nätverket genom att man genomför vissa aktiviteter tillsammans (Veludo, Macbeth och Purchase, 2004).



Figur 3.2

Nätverkets struktur enligt ARA-Modellen, Karlsson & Sundberg 2019

Som aktör på en konkurrensintensiv marknad är nätverkande med andra aktörer mycket viktigt för att kunna skapa relationer som kan bidra till positiva fördelar (Olkonnen, 2001; Li, Veliyath & Tan, 2013) Den primära funktionen för relationer mellan aktörer, aktiviteter och resurser är att uppnå effektivitet genom att sammankoppla aktiviteter, kreativa lösningar och ömsesidigt egenintresse (Olkonnen, 2001). Olkonnen (2001) menar att genom sammankoppling av aktiviteter mellan två aktörer, genom en relation, ges möjlighet att skapa högre effektivitetsnivå i samtliga steg. Li, Veliyath och Tan (2013) skriver på ett liknande sätt att nätverk inte enbart fungerar som ett verktyg för att ge resurser utan även som ett verktyg för att nå ny kunskap. De förklarar att relationerna i ett nätverk också skapar respekt, förtroende och hjälper till att bygga socialt kapital.

3.2.2 Business-to-business-relationer

Under de senaste decennierna har relationer mellan företag (B2B- relationer) framkommit som en betydande faktor för företag i de flesta branscher (Ulaga & Eggert, 2006).

Förtroende är en kritisk komponent för att en B2B-relation skall vara framgångsrik (Fleury & Marques, 2014; Ulaga & Eggert, 2006). Enligt Palmatier (2013) måste förtroende föregå för att relationer överhuvudtaget skall kunna utvecklas eftersom förtroende skapar en miljö där erkännande och anpassning är möjligt. Fleury och Marques (2014) menar att förtroende

framförallt är viktigt i inledningen av relationer, eftersom man då ännu inte upprättat rutiner och normer mellan varandra som aktörer.

En annan kritisk komponent för en lyckad B2B-relation är engagemang (Cornwell & Maignan, 1998; Farely & Quester, 2003). De förklarar att engagemang inom B2B-relationer har sin grund i parternas förväntan på relationen och vilka investeringar som görs i relationen. Gournaris (2005) beskriver B2B-relationer på samma sätt och definierar engagemang i en B2B-relation som en *“önskan om kontinuitet manifesterad av villigheten att investera resurser i en relation”*.

Förtroende och engagemang är inte det enda som tidigare forskning tar upp som viktiga kriterier för lyckade B2B-relationer. Theron, Terblanche och Boshoff (2008) nämner också kommunikation, delade värderingar och attraktion som viktiga kriterier. Även Palmatier (2013) talar om kommunikation som en kritisk del i B2B-relationer. Palmatier (2013) menar att det första steget i en relation mellan företag är att företagen måste kunna kommunicera effektivt med varandra för att identifiera nya möjligheter och nå ett ökat värde som stödjer och håller ihop relationen.

3.3 Affärsutveckling

Achtenhagen et al. (2017) beskriver affärsutveckling som ett långsiktigt värde för en organisation eller företag från kunder, marknader eller relationer. Företag kan nå olika typer av affärsutveckling genom att vara med i olika nätverk, men vi har valt att titta närmare på ett par resultat som vi upplever vara vanligt förekommande i tidigare forskning om nätverk. Dessa fyra är; kunskap, samarbeten, innovation och affärer. Dessa behandlas nedan under varsin rubrik.

3.3.1 Kunskap

För att utveckla företag menar Clarke, Thorpe, Anderson och Gold (2006) att man behöver hitta sammanhang som kan relateras till andra, se nya perspektiv och förstå värdet av vad som är unikt för det egna företaget. Därför fungerar nätverk enligt Clarke et al. (2006) som ett verktyg till ökad kunskap och som slutligen leder till konkurrensfördelar. Gibb (1997) pratar om nätverk och partnerskap som lärande. Han förklarar att dessa partnerskap bildas där lärande sker genom kontakt mellan olika företag. Nätverk där detta sker ger de ingående parterna tillgång till ny kunskap för att slutligen bättre kunna eftersträva sina mål för sin verksamhet (Gibb, 1997; Porter, 1998).

3.3.2 Samarbeten

Håkansson och Snehota (1995) menar att ett företags framgång i nätverk är beroende av organisationens förmåga att samarbeta med de andra aktörerna i nätverket och dess förmåga att utbyta resurser med de andra aktörerna. De anser att det är en konkurrensfördel att skapa samarbeten då det kan bidra till att hjälpa mindre företag att konkurrera med större företag. Detta är möjligt då man genom samarbetet får tillgång till mer resurser, förmågor och färdigheter av varandra (Herrera-Bernal et. al 2002). Azevedo et al. (2019) förklarar också att samarbete genom nätverk, i den moderna ekonomin, anses vara det mest effektiva och innovativa organisationsarrangemanget.

3.3.3 Innovation

La Rocca och Snehota (2013) skriver att inom de flesta tidiga studierna om innovation menar att innovation sker inom företag, men att flera senare studier visar att innovation ofta sker i relationer mellan företag. De förklarar genom sin studie att innovation inom nätverk och affärsrelationer bygger på det faktum att man utifrån relationer till andra företag når och producerar kunskap. La Rocca och Snehota (2013) menar att företag når innovation utifrån kunskapsutbyten med andra företag. På samma sätt har man inom IMP-forskningen lyft fram interaktionens roll för innovation inom affärsrelationer (Håkansson & Ford, 2002; Håkansson, Ford, Gadde, Snehota, & Waluszewski, 2009).

3.3.4 Affärer

Macintosh och Krush (2017) skriver att tidigare forskning funnit att ett företags försäljningsresultat är relaterat till bolagets relationer. De skriver att faktorer som ligger bakom detta kan vara att företagen har en statusfördel, tillgång till ny information, starkare relationer och ökad informationsdelning. Macintosh och Krush (2017) drar utifrån detta slutsatsen att man kan förvänta sig ett positivt samband mellan nätverk och försäljningsresultat. Även Forret och Dougherty (2004) har i sin forskning funnit betydande förhållanden mellan nätverkande och förbättrad försäljningsprestanda.

3.5 Konkurrensfördelar

Enligt Azevedo et al. (2019) ger nätverksrelationer tillgång till många fördelar och konkurrenskraftiga tillgångar för företag. Vidare förklarar de att ett företag uppnår en konkurrensfördel då det antar en unik värdeskapande strategi, som inte kan implementeras av dess potentiella konkurrenter.

Azevedo et al. (2019) menar dock att det kan vara svårt för företag att erhålla alla resurser och strategier för att växa och överleva i det långa loppet och att man därför behöver hitta strategier som möjliggör ett skapande av innovativa och värdefulla affärsmöjligheter. Här menar Azevedo et al. (2019) att nätverk är ett viktigt verktyg för att förstå konkurrens fördelar eftersom interorganisatoriska relationer uppfattas som en unik och effektiv resurs för att skapa och förverkliga värde.

Razieh et al. (2015) skriver att kunskap är en viktig resurs för alla organisationer och skapar konkurrens fördelar för att kunna klara dagens marknader. Tidigare forskning visar att samarbeten mellan företag kan bidra till möjligheter för företag att dra lärdom av varandra, bli mer flexibla och skapa kreativa lösningar för strategiska mål (Razieh et al. 2015). Det är på så sätt säkrat att samarbeten mellan företag har möjligheten att skapa miljöer där företagspartners kan interagera med varandra för att skapa processer av kunskapsutveckling bättre och effektivare än en ensam organisation (Razieh et al. 2015). Anderson et al. (1994) menar att samarbete kan definieras som samordnade aktiviteter utförda av företag i en affärsrelation i mån om att producera överlägsna ömsesidiga resultat.

För att en affärsrelation skall ha möjlighet att skapa dessa konkurrens fördelar ihop menar Tariq (2012) att det finns olika faktorer som måste fungera för att detta skall uppnås. Första faktorn som tas upp är utbyte av information. Detta är nödvändigt för att kunna ta lärdom av varandra. Den andra faktorn som han tar upp är den dialog som finns mellan parterna. Detta är en förutsättning för att kunna skapa förståelse kring relationen. De tredje faktorn behandlar kunskapsintegrering, vilken strategi som används för att kultivera den kunskap man tillhandahåller från den andra partnern (Tariq, 2012).

Mallick et al. (2019) förklarar att tidigare forskning visat att nätverk är en viktig ingrediens för att förstå konkurrens fördelar i organisationer. Vidare beskriver Mallick et al. (2019) att den högst värderade informationen som erhålls genom nätverk är kunskap i form av råd. De menar att denna typ av kunskap vanligtvis skapas utifrån erfarenheter. Även Ansell (2007) menar att kunskap är en viktig källa till konkurrens fördelar och menar att kunskapsöverföring därför blivit alltmer viktigt. Riusala och Smale (2007) är inne på ett liknande spår och skriver att företag kan hänföra och anknyta sin överlevnad på marknaden till deras möjlighet att överföra och utnyttja kunskap.

Andra forskare definierar konkurrensfördelar som att "göra något bättre än andra företag" och lägger istället stor vikt vid betydelsen av kompetenser (Sheng & Chang, 2013). På grund av dessa olikheter att definiera konkurrensfördelar väljer Mallick et al. (2019) att definiera begreppet som: *"en konkurrensfördel är ett värde som ett företag tillhandahåller som motiverar sina kunder (eller slutanvändare) att köpa sina produkter eller tjänster framför sina konkurrenter och som utgör ett hinder för imitation av faktiska eller potentiella konkurrenter"*. I samband med detta menar Fahy et al. (2004) att relationen mellan ett företag och en förening ger möjligheter att utnyttja en reservoar av nya mänskliga resurser som finns inom de nätverk som föreningen med sina sponsorer har skapat. Forskarna menar att denna resurs är mycket svår för andra företag att kopiera eller efterlikna.

Rogic et al. (2019) hänvisar till det faktum att ett starkt varumärke är en av de mest effektiva konkurrensfördelarna som ett företag kan skapa. Varpå forskarna menar att medieaktivitet som public relations och varumärkesigenkänning genom sponsring påverkar konsumenter på en djupare nivå och har en mer långverkande effekt. Sponsorskap skapar på så sätt ett effektivt sätt av att kommunicera med sin målgrupp och fördjupar förbindelsen mellan företag och konsumenter samt leder till en ökning av varumärkeslojalitet (Rogic et al., 2019). Gwinner och Eaton (1999) förklarar att anledningen till att sponsorskap fungerar bra i företags marknadsföringsmix är på grund av att konsumenterna får en annan association till företaget som är svårt att få genom någon annan typ av marknadsföring. Forskarna understryker vikten av att företaget strategiskt måste välja ut vilken förening de ska sponsra eftersom konsumenternas bild av föreningen tenderar att spegla av sig på hur konsumenterna uppfattar företaget.

4. Empiriframställning

I detta avsnitt kommer den data som framkommit under studien och de intervjuer som genomförts att presenteras. För att göra denna del av arbetet tydligt och transparent utgår delarnas rubriker från samma innehållsområden och teman som återfinns i intervjuguiden. För att få ett sammanhang till samtliga delar kommer det först föras en presentation om företagen och därefter företagens motiv till att sponsra de utvalda fotbollsklubbarna. I början av varje tema kommer vi dessutom presentera ett stapeldiagram för att göra det tydligare hur företagen svarat på frågorna. Den vågräta axeln på stapeldiagrammen visar hur många antal företag och den horisontella axeln visar vilka företag som angett vilka svar på frågan som ställts. Företagen har i diagrammen delgivits en färg för att läsaren skall kunna se vilket företag som svarat vad.

4.1 Presentation av företag

Nedanstående tabell (figur 4.1) visar en sammanställning över de första allmänna frågorna vi valde att ställa till företagen. Sammanställningen ämnar samtidigt vara en presentation av de företag som medverkade i undersökningen. Vid bestämmande av företagets storlek har vi följt årsredovisningslagen (SFS 1995:1554), som beskriver att större företag definieras efter att företaget uppfyller något av nedanstående kriterier;

- Medelantalet anställda i företaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 50 personer.
- Företagets redovisade balansomslutning har för vart och ett av de senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 40 miljoner kronor.
- Företagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 80 miljoner kr.

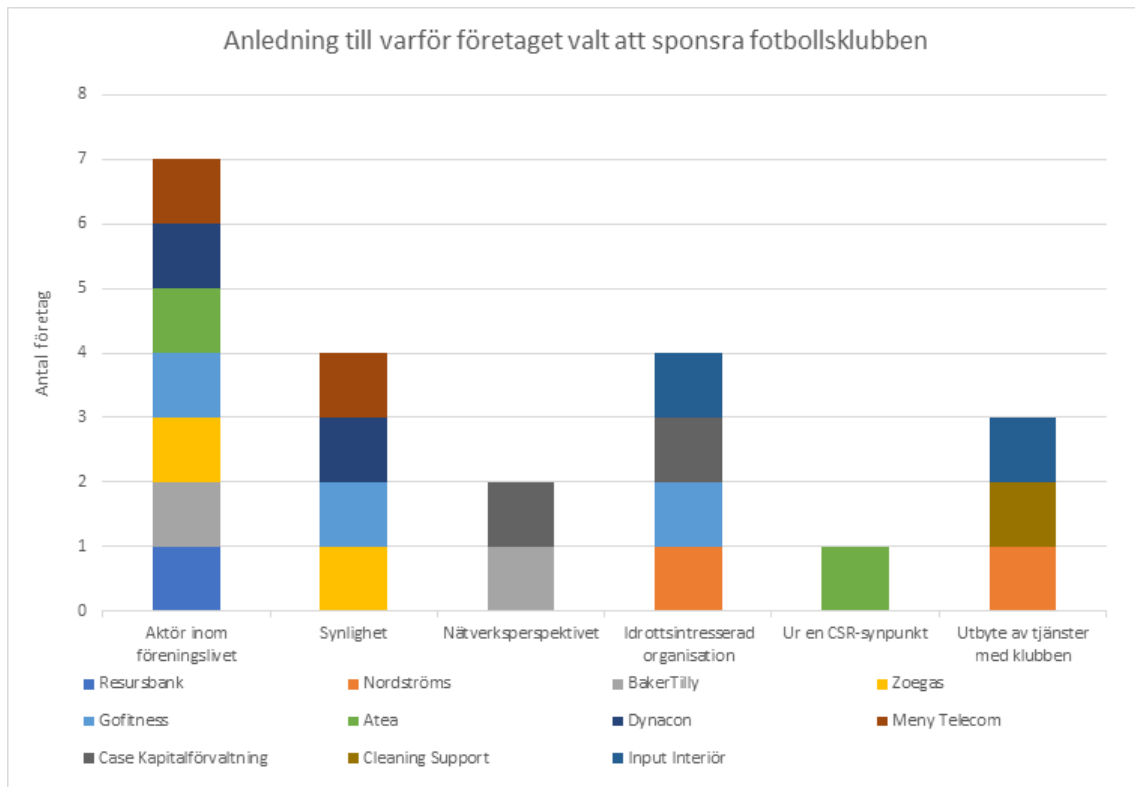
Företag	Sponsrar	Bransch	Omsättning (milj. kr)	Antal medarbetare	Balansomslutning (milj. kr)	Storlek på företag
Resursbank	Hittarps IK	Bank och försäkring	Ca. 4 312	750 st.	Ca. 37 000	Större företag
Nordströms	Hittarps IK	Grossist	Ca. 335	65 st.	Ca. 125	Större företag
BakerTilly	Hittarps IK	Revision	Ca. 9	21 st.	Ca. 6	Mindre företag
Gofitness	Hittarps IK	Gym	Ca. 3	15 st.	Ca. 1	Mindre företag
Zoegas	Hittarps IK	Kaffe	Ca. 3 611	70 st.	Ca. 1 500	Större företag
Atea	Östers IF	IT	Ca. 14 900	2400 st.	Ca. 5 500	Större företag
Case Kapital förvaltning	Östers IF	Förvaltning av kapital	Ca. 67,5	12 st.	Ca. 30	Mindre företag
Cleaning support	Östers IF	Städning	Ca. 12,7	28 st.	Ca. 4	Mindre företag
Dynacon Construction	Östers IF	Bygg	Ca. 803	87 st.	Ca. 327	Större företag
Meny Telecom	Östers IF	Tele	Ca. 18,6	8 st.	Ca. 7	Mindre företag
Input Interiör	Östers IF	Möbler	Ca. 425	63 st.	Ca. 129	Större företag

Figur 4.1

Sammanställning över de företag som deltagit i intervjuer, Karlsson & Sundberg 2019

4.2 Företagens motiv till sponsringen

Figur 4.2 visar företagens motiv till varför de sponsrar föreningen som de är anknutna till. Eftersom flera företag angav mer än bara ett alternativ, representerar en del av företagen flera motiv i figuren.



Figur 4.2

Sammanställning av företagens motiv till att sponsra fotbollsföreningen, Karlsson & Sundberg 2019.

Sju företag anger att en av anledningarna till varför deras företag började sponsra respektive fotbollsklubb berodde på att de vill visa att de främjar det lokala närings- och föreningslivet, vilket gör detta till den främsta anledningen för företagen i undersökningen. Flera respondenter nämner att valet av förening utgår framförallt utifrån föreningens värderingar och hur de arbetar med ungdomsverksamheten. Några respondenter nämner att värderingarna är viktiga eftersom det kommer finnas konsumenter som kommer associerar företaget med föreningen och tvärtom.

“De klubbar vi väljer att sponsra ska bidra positivt till föreningslivet och samhället i Helsingborg och samtidigt engagera många människor och framförallt ungdomar.” (Resursbank)

“Eftersom vi tror på att föreningslivet kan bidra ge fantastiska bidrag till samhället utgår vår sponsringsstrategi framförallt från föreningarnas egna värderingar, det är viktigt för oss att dessa sammanfaller med våra” (Zoegas)

Fyra av företagen anger att anledningen till att de började sponsra var på grund av synligheten som föreningen bidrar till. Hälften av de företag som har angett för synlighetens skull räknas till kategorin “mindre företag”, där synligheten framförallt lyfts fram i ett försäljningssyfte. För de två andra företagen som räknas till kategorin “större företag” framhålls synligheten mer som att företaget ska associeras till lokala verksamheter i konsumenternas ögon.

“Anledningen till att vi blev sponsorer till HIK beror på att vi är ett mindre gym där 90% av våra kunder också är bosatta i Hittarp. Att sponsra HIK innebar då en chans att synas för våra kunder och de som inte är kunder än som bor här.” (Gofitness)

Vidare uppger tre av företagen att de utbyter olika tjänster med föreningen. Ofta handlar det om tjänster som bidrar till företagets försäljning. För exempelvis Nordströms handlar det om att Hittarps IK köper in Nordströms varor vid olika event för sponsorerna, men också vid försäljning vad vid kiosken under seriematcher

Endast två av sponsorerna har angett att tillgången till föreningens nätverk är deras anledning till att sponsra föreningen. En av dessa två företag är BakerTilly som har en klar sponsringsstrategi med uppställda kriterier som måste uppfyllas utifrån föreningens nätverk. Utifrån deras kriterier så ansåg de att Hittarps IK kunde ge deras företag en effektiv träffyta. BakerTilly framhåller att Hittarps IK är den förening i Helsingborg med mest till antal sponsorer och vars sponsorer till stor del består av små till mellanstora företag, vilket är BakerTilly huvudsakliga klienter.

“Våra syften med att sponsra föreningar är helt och hållet utifrån ett nätverksperspektiv där vi vill kunna ha möjligheten att skapa kontakt med andra företag.” (BakerTilly).

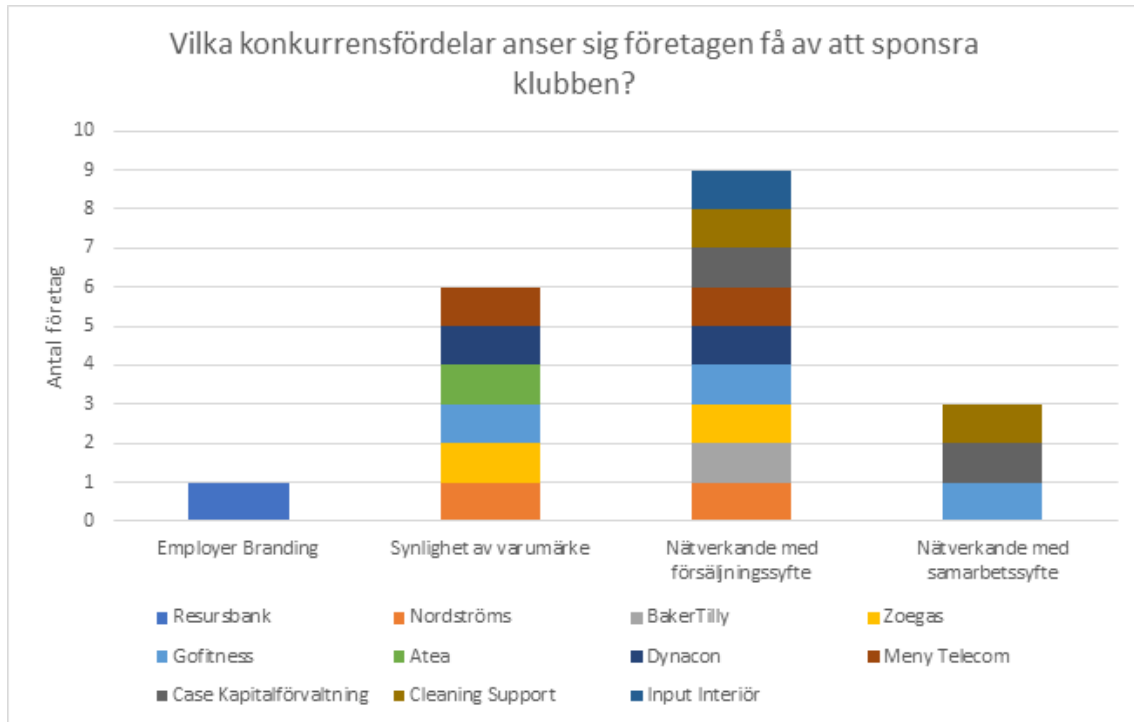
En annan anledning som endast Atea nämnt är ur en CSR-synpunkt (Corporate social responsibility). Atea förklarade att de vill bygga sitt varumärke i Växjö över tid och att sättet som de arbetar på för att göra detta är genom att ta socialt ansvar i samhället. Atea är huvudsponsor till Östers sociala arbete och i vår intervju med platschefen poängterar han den respons han upplever från anställda och befolkning i Växjö när de är med och bidrar till samhället på detta sätt.

“För mig så handlar sponsringen mest om att vi vill bygga vårt varumärke i Växjö över tid och det gör vi liksom via Öster i Samhället. Jag tror också att det är ett sätt att bygga stolthet hos våra medarbetare. När vi får en film producerad från Nattfotbollen, så får jag mer respons på ett sånt utskick än jag får på några andra mail jag skickar under året.” (Atea)

4.3 Företagens upplevda konkurrensfördelar som sponsorer

Figur 4.3 visar vilka konkurrensfördelar företagen anser sig nå genom att sponsra föreningen.

Även i denna figur finns det företag som angett mer än en konkurrensfördel och återfinns därför i fler än en stapel.



Figur 4.3

Sammanställning av upplevda konkurrensfördelar som sponsor till fotbollsföreningarna, Karlsson & Sundberg (2019)

Den vanligaste konkurrensfördelen som företagen anser sig få från att sponsra fotbollsklubben är kopplad till sponsornätverket (se figur 4.3). De flesta av företagen menar att det finns flera konkurrensfördelar att hämta från de olika nätverksaktiviteterna medan andra anser att exempelvis nätverksluncher med mera inte är speciellt relevanta för just deras affärsverksamhet. Det finns även företag som upplever sig få både konkurrensfördelar som är kopplade till nätverksaktiviteterna och konkurrensfördelar som inte har den kopplingen.

“Eftersom vi gör affärer nationellt och inte lokalt ser vi inga större affärsfördelar genom att sponsra klubbar i närområdet. Istället ser vi det som en viktig del i vår Employer Branding där vi dels syns som företag när det gäller nyrekrytering men också för befintliga anställda som då kan känna en större

stolthet av att arbeta i ett företag som stöttar föreningslivet. Vi ser också att vi lokalt får ett bättre allmänt rykte genom sponsring.” (Resursbank)

Resursbank är det enda företaget som anser sig få konkurrensfördelar som bidrar till sina anställdas nöjdhet och ser det som en möjlighet vid rekrytering av nya medarbetare eftersom de är verksamma i samma stad som klubben. Denna del kopplas dock inte till nätverksaktiviteterna som fotbollsklubben anordnar utan vid marknadsföringen från exempelvis skyltar.

Den vanligaste ansedda konkurrensfördelen för företagen (8 st. företag, se figur 4.3) är att de genom nätverket får ökad försäljning. Vägen till försäljning genom sponsornätverket sker på olika sätt för de olika företagen. Några av företagen ser de olika nätverksaktiviteterna som en plats för direkt försäljning, där man försöker hitta personer eller företag som vill köpa deras varor. Andra väljer att försöka knyta bra kontakt och skapa goda relationer till de andra företagen som i sin tur leder till en form av mun-till-mun-marknadsföring. Mun-till-mun är en marknadsföringsmetod där företagen förlitar sig på att nöjda kunder och kontakter till företaget sprider vidare budskapet om till andra i sin närhet.

“Genom andra sponsorer har vi fått fler kunder. Det fungerar lite som ett smörjmedel, där vi underhåller en god relation till andra sponsorer (exempelvis banker och redovisningsbyråer) som till följd rekommenderar oss för sina kunder.” (BakerTilly)

“Främst handlar det som en kanal för försäljning och reklam. Genom att sponsra HIK får vi kontakt med människor och företag från hela Helsingborg men framförallt här i Hittarp, på så sätt syns och hörs vi mer vilket bidrar till nya kunder.” (Gofitness).

Utöver ett försäljningssyfte finns också tre företag (se figur 4.3) som menar att de vinner konkurrensfördelar då sponsornätverket skapar möjligheter att knyta kontakter, samarbeten och förhållanden med andra företag. Här poängteras det framförallt att man får en kontaktyta som kan vara svår att få genom andra typer av marknadsföring. De tre respondenter som använder nätverket för att skapa samarbeten och kontakt med andra företag är tydliga med att framhäva vikten av att ha ett stort kontaktnät. De menar att det är en faktor som bidrar till att företag har större möjlighet att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

“Men det handlar också om nätverkande med andra företag som i slutändan kan bidra till samarbeten som skapar mer förmåner och valmöjligheter för våra medlemmar.” (Gofitness). “Nej men just med

kontaktytorna, vi får affärer direkt och indirekt via detta. "(Case Kapitalförvaltning AB)

Den näst största konkurrensfördelen som nämns (6 st. företag, se figur 4.3) är synlighet för företagets varumärke. Det handlar både om att företagens varumärken syns på reklamskyltar och fotbollsspelarnas tröjor, men även att de som företag är närvarande på nätverksträffarna och på så sätt visar sig aktiva.

"Genom att sponsra föreningar i städer gör att vårt varumärke får en god association, vilket jag tror medvetandes eller omedvetandes bidrar till kunders val när de står vid kaffehyllan" (Zoegas)

"Vi syns ju genom skyltar och sen på de här business-nätverken... när man är där så träffar man ju andra företag som förhoppningsvis kan bli intresserade av att nyttja de övriga sponsorerna istället." (Meny Telecom AB)

Atea Sverige AB som är ett av de större bolagen vi intervjuat ser dock inte någon direkt avkastning eller direkta affärer från att vara med i ett sponsornätverk, utan menar istället att det är de mindre bolagen som kan få direkt avkastning från sponsornätverket.

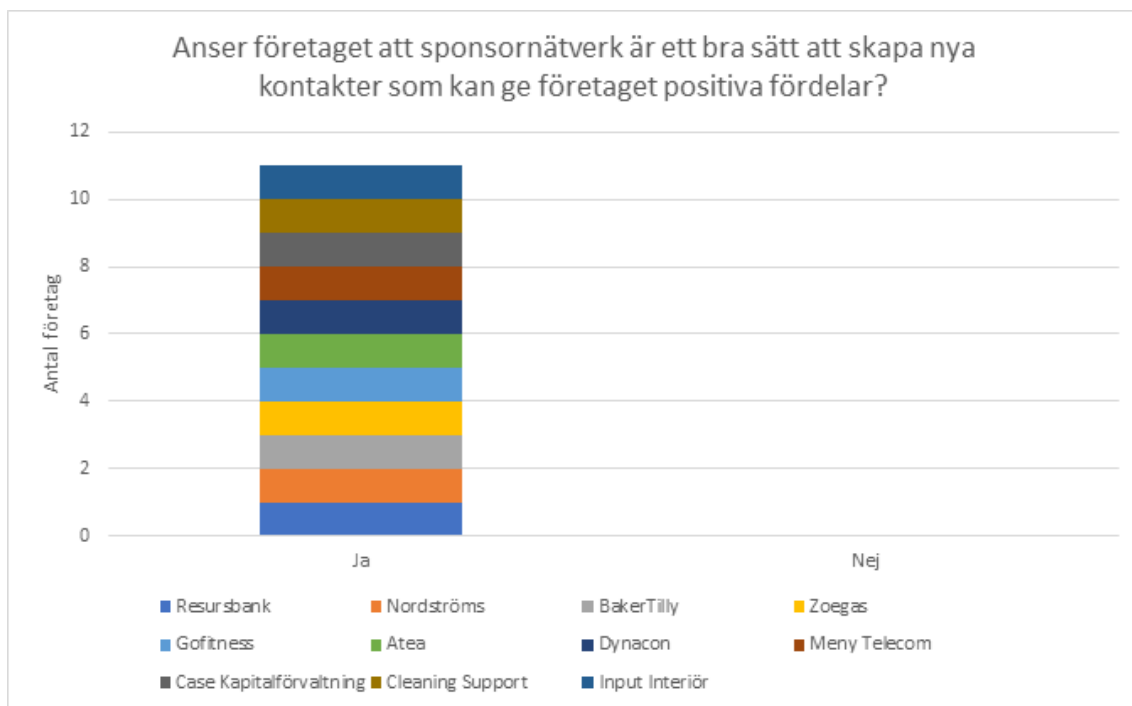
"Det blir ett bra nätverk men jag vet inte om det skapas jättemycket affärer ur det..." (Atea Sverige AB)

"Det är inte så att vi i all vår sponsring eller marknadsföring tänker att vi ska göra business på det utan en hel del gör vi för branding... Jag tycker det är svårt att räkna hem det i korta avkastningar, utan man får se det ur ett längre perspektiv liksom." (Atea Sverige AB)

I gemensam mening så visar resultatet att alla respondenter anser sig få någon typ av konkurrensfördel av att vara sponsorer till fotbollsklubbarna. Många av fördelarna som angivits av respondenterna skiljer sig åt, men i princip alla har på något sätt att göra med försäljning, synligheten eller samarbeten. Något som också framgår av vår insamlade data är att flera av de stora företagen inte ser på sponsornätverken som lika avgörande för deras affärsverksamhet som de mindre företagen gör. En anledning till detta anges vara på grund av att de har andra forum som de anser ger en större plattform och på så sätt är avgörande för att skapa konkurrensfördelar.

4.4 Skapande av kontakter genom sponsornätverk

Figur 4.4 visar om företagen anser att sponsornätverk är ett bra sätt för att skapa nya kontakter som kan ge företaget positiva fördelar. Svaren har blivit generaliserade till endast ja- eller nej-svar. Detta för att få en överblick av den allmänna uppfattningen för företagen.



Figur 4.4

Sammanställning av företagens inställning till om fotbollsöveringsnätverk är ett bra sätt att skapa fördelaktiga kontakter, Karlsson & Sundberg 2019.

Alla våra respondenter anser att sponsornätverk är ett bra verktyg för att knyta kontakter, (se figur 4.4). Samtliga företag är positiva till de möjligheter som skapas av att kunna knyta an till föreningens kontaktnätverk. Dock speglar föregående del att företagen använder nätverken på olika sätt och har olika syften med dessa. Trots detta finns en gemensam positiv syn på att vara en del av sponsornätverket.

“Man får ha kontakt med människor som man får göra ett intryck på av andra skäl än att man försöker sälja till dem.” (Input Interiör)

Gofitness och Input Interiör har en specifik inställning till sponsornätverken som inget av de andra företagen har uttryckt. De anser att det är positivt att de har möjlighet att prata med sina befintliga kunder utanför deras egen verksamhet. De förklarar att detta skapar en relation med starkare band som är gynnsamt för företaget.

“Nätverksträffarna gör det möjligt för oss att ”komma närmre” de personer som redan är kunder hos oss eftersom man minglar utanför gymmet. Detta bidrar till att vi får kunder som är lojala då de känner tillhörighet till gymmet och oss som personal.”(Gofitness)

“Men visst har vi träffat en del personer som vi har haft business pågång med som har stärkt min business med dem.” (Input Interiör)

Resursbank har tidigare nämnt att de inte ser Hittarps IKs sponsornätverk som deras främsta forum för försäljning eller skapande av samarbeten, men de är ändå positiva till kontakterna som kan byggas inom nätverket. Då deras huvudkontor är beläget i Helsingborg menar de att det är viktigt att ha ett kontaktnät och en relation till nyckelpersoner inom flera marknader i den egna staden.

“Vi har dock vissa mindre affärsområden som går mot företag och då är Helsingborg också en marknad. Det är fortsatt viktigt att finnas på olika nätverk för att bredda företagets kontaktnät. Det kan också leda till andra typer av affärer som till exempel våra egna events, kundmöten eller till inköp av produkter/varor.” (Resursbank)

Tre av företagen poängterar att de ser sponsornätverket som positivt för att skapa kontakter med personer inom andra företag men att de anser sig hämmas utifrån vilken bransch som de själva är aktiva inom i kontrast mot vilken bransch de andra företagen verkar. De menar att möjligheterna för ett utbyte av positiva fördelar är beroende av vilka typer av andra företag som är knutna till föreningen. Faktorer som tagits upp är bland annat möjligheten till försäljning till andra företag, utbyte av kunskap och möjligheter till samarbeten.

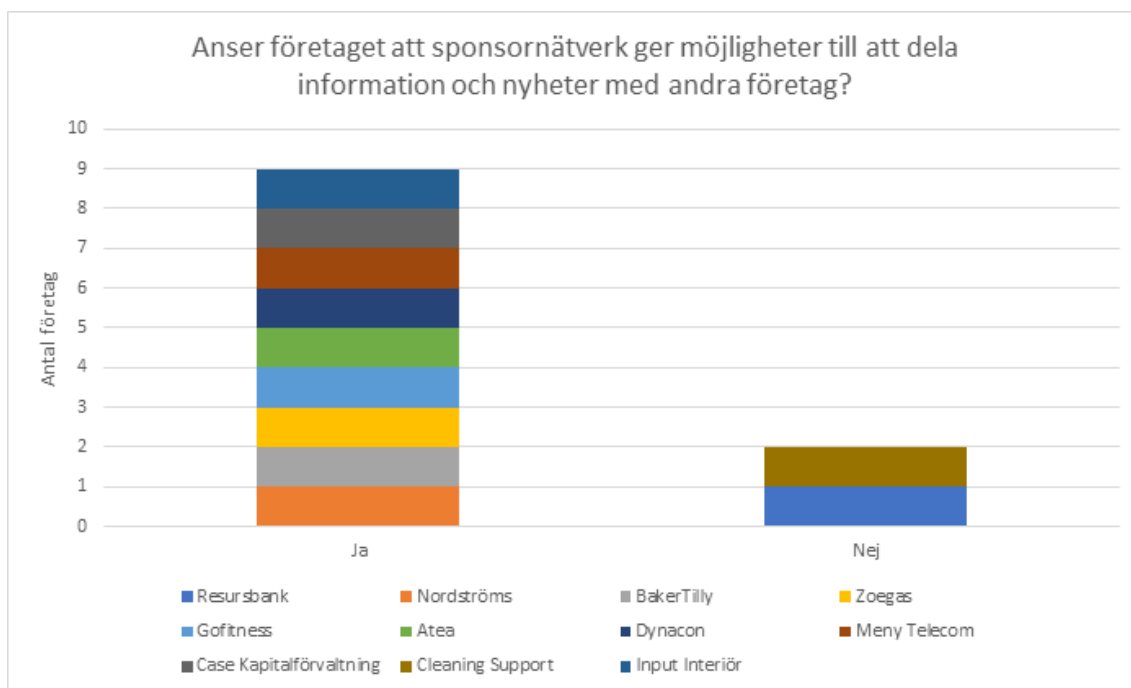
“HIK ger en goda möjligheter att nätverka med andra företag och det skapar möjligheter för en att utvidga sin verksamhet. I vårt fall anser vi det dock vara begränsat eftersom vi är ett grossistföretag där restauranger är vår slutkonsument, men där restauranger sällan är sponsorer för föreningar.” (Nordströms).

Fyra av företagen anser att nätverken är bra verktyg för att nå konkurrensfördelar men att den utdelningen som genereras från nätverken, i stor utsträckning har att göra med hur aktiv man själv är villig att vara.

“Ja det är det (Ett bra verktyg för att knyta kontakter). Men jag har inte varit tillräckligt aktiv själv.” (Meny Telecom AB)

4.5 Delning av information och nyheter genom sponsornätverk

Figur 4.5 visar om företagen anser att sponsornätverk ger möjlighet till att dela information och nyheter med andra företag. Svaren har blivit generaliserade till endast ja- eller nej-svar. Detta för att få en överblick av den allmänna uppfattningen för företagen.



Figur 4.5

Sammanställning av företagens inställning till möjligheterna att dela information och nyheter med andra företag, Karlsson & Sundberg 2019.

Nio av elva företag anser att de får möjlighet att dela information och nyheter med varandra på nätverksträffarna, (se figur 4.5). Flera av företagen som sponsrar Hittarps IK framför att de uppskattar tiden som de brukar kalla för en “treminutare”, där ca. fem företag väljs ut och får ha en presentation inför de andra sponsorerna. Ofta framför respondenterna vilka tjänster eller produkter de har till försäljning. Nordströms är ett företag som uppskattar detta segment av nätverkandet, där de ofta försöker få sitt tillfälle ihop med julen eftersom de säljer jullådor under denna säsong. Sponsorer till Östers IF har inte nämnt att de får samma möjlighet med en “treminutare” men menar att det finns möjlighet att dela information vid luncher och andra nätverksaktiviteter.

“Ofta använder vi denna plattformen vid jultid för våra jullådor som företag kan köpa in.” (Nordströms)

“Ja det ges möjligheter, ja det gör det... Oftast är det nog bara mun mot mun vid frukostar och luncher tillsammans” (Meny Telecom AB)

Case Kapitalförvaltning AB nämner just informationsutbyte som en viktig resurs och konkurrensfördel där just detta är en viktig anledning till varför de är sponsorer. De menar att man, från att vara del av sponsornätverket, får information om näringslivet och hur det går för andra bolag i närheten. Denna information kan sedan komma till användning i deras arbete som kapitalförvaltare.

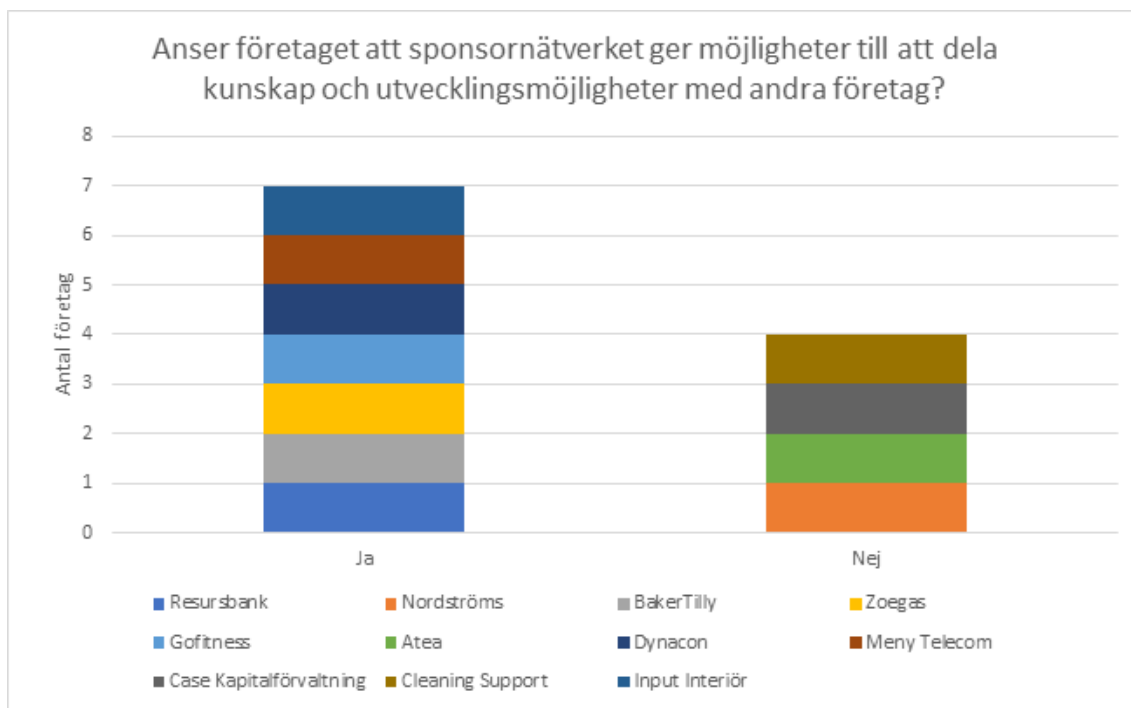
“Det är ju så att i min bransch så kretsar allt kring Stockholm. Men ofta när man tittar här nere så ligger många bolag här nere tidigt i konjunkturen, eller sent. Så att när man snackar lite med dem så får man betydligt mer kött på benen och många gånger så blir det ju, ja jag ska inte säga insiderinformation, men du får ganska mycket kunskap och kan bygga egna tankar och idéer som man kanske inte har i Stockholm, om man säger så”. (Case Kapitalförvaltning AB)

Ett av de två företag som menar på att de inte är relevant att dela information eller nyheter inom nätverket är Resursbank. De menar att plattformen som Hittarps IK erbjuder inte är tillräckligt stor eller täckande för att vara nödvändig för just deras företag. Vid tillfällen då man vill sprida nyheter eller information har företaget istället andra forum de använder sig av som skapar en nationell spridning.

“I nuläget ser vi kanske inte att nätverk är den största plattformen för informations- och nyhetsutbyte för vår bransch. Eftersom vi arbetar inom Bank- och försäkringsbranschen och nationellt så finns det andra forum för det.” (Resursbank)

4.6 Delning av kunskap och utvecklingsmöjligheter genom sponsornätverk

Figur 4.6 visar om företagen anser att sponsornätverk ger möjlighet till att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter med andra företag. Svaren har blivit generaliserade till endast ja- eller nej-svar. Detta för att få en överblick av den allmänna uppfattningen för företagen.



Figur 4.6

Sammanställning av företagens inställning till möjligheterna att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter med andra företag inom föreningens nätverk, Karlsson & Sundberg 2019

Respondenterna har olika meningar huruvida sponsornätverket ger möjligheter till att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter. Tre av företagen anser att det finns möjligheter för att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter med andra företag, (se figur 4.6). Alla i denna kategori är tydliga med att förklara att det oftast handlar om generella kunskaper som inte är branschinriktade.

“Det skulle det kunna göra om man pratar om mer generella och icke branschspecifika utvecklingsområden som kommunikation, försäljning, ledarskap och liknande. Här är det ofta bra att göra det med input från olika företag från olika branscher.”. (Resursbank)

Tre företag anser att sponsornätverket gör det möjligt för dem att utveckla sitt företag och att växa, genom att skapa samarbeten eller relationer med andra. Gofitness är ett av dessa tre företag. De menar att då de är ett litet företag så kan de skapa utvecklingspotential genom att gå ihop med andra företag, vilket bidrar till att företaget får större potential att utveckla sina produkter och tjänster.

“Jag anser absolut att det finns möjlighet till detta. För oss handlar det mycket om att finna möjligheter till att skapa nya evenemang och andra försäljningsmöjligheter ihop med andra företag.” (Gofitness)

Input Interiör är inne på ett liknande spår som Gofitness och poängterar att detta sker i kontakten och relationerna med de andra sponsorerna.

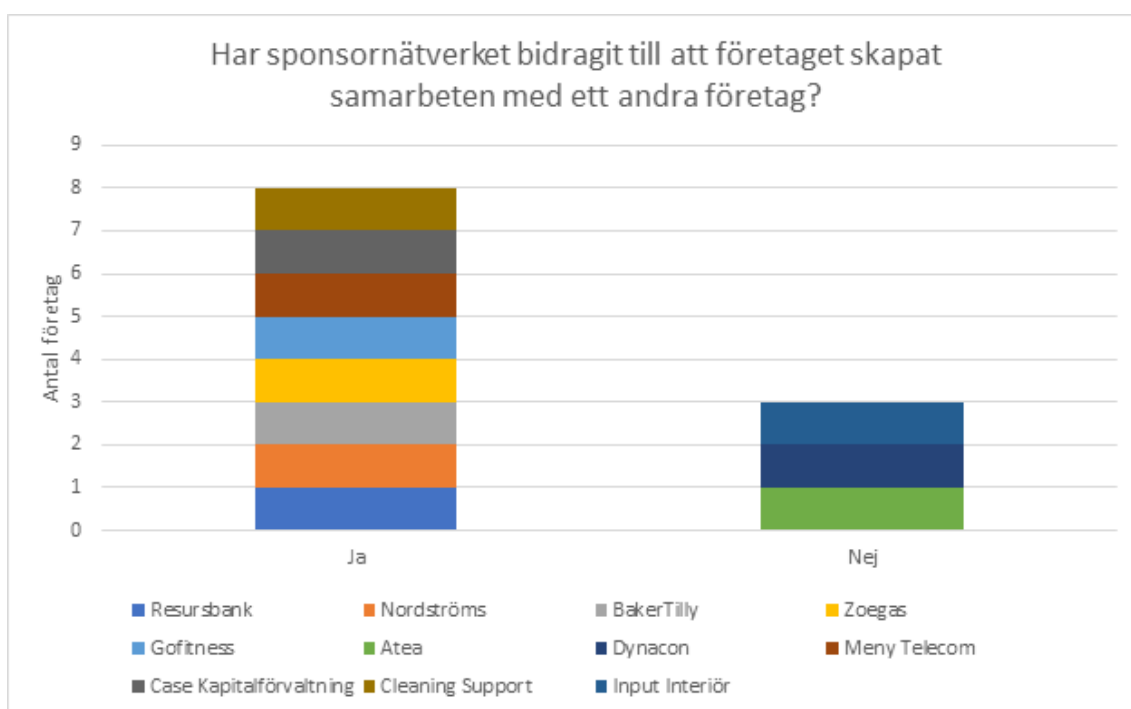
“Ja det skulle jag vilja säga. Det är ju sånt som görs genom samtal liksom när man pratar om allt möjligt så det tycker jag absolut.” (Input Interiör)

Fyra av de intervjuade företagen nämner att de inte använder sponsornätverket på detta sätt. Dessa respondenter antyder att detta inte är relevant för just deras bransch eller att de helt enkelt inte ser detta forum som relevant för just denna typ av utveckling.

“Det kan jag inte säga att vi har använt nätverket till så mycket, vilket jag tror till stor del har att göra med att sponsorerna inte är inom samma marknad som oss.” (Nordströms)

4.7 Skapande av samarbeten genom sponsornätverk

Figur 4.7 visar om företagen anser att sponsornätverk har bidragit till att företaget skapat samarbeten med ett annat företag inom föreningens nätverk. Svaren har blivit generaliserade till endast ja- eller nej-svar. Detta för att få en överblick av den allmänna uppfattningen för företagen.



Figur 4.7

Sammanställning av hur många av företag har skapat samarbeten med ett annat företag inom föreningens nätverk, Karlsson & Albin 2019

Samtliga respondenter med undantag för tre företag har skapat någon typ av samarbete med ett annat företag av föreningarnas sponsorer, (se figur 4.7). Många av dessa samarbeten är dock inte kontraktbundna och i många fall handlar det endast om kontakt för att konsumera ett annat företags varor eller försäljning av företagets egna varor.

“Nej inte i nuläget från HIK:s sponsring. Vi har dock skapat kontakter kring inköp och förbrukningsmaterial och liknande som kan leda till framtida samarbeten.” (Resursbank)

“Vi har dessutom lyckats få in nya kunder såsom Falkenberg spa som vi kommer börja leverera till nu till vinter.” (Nordströms)

Nordströms är ett exempel, som citatet ovan visar, där företaget funnit nya kunder inom nätverket. Men företaget har även fått kontakt med andra företag vars produkter används för att Nordströms affärsverksamhet ska fungera och vara säker.

“Vi har skapat ett samarbete med professionell säkerhet som ska se till så att de säkerhetsåtgärder som behövs är tagna, exempelvis larm och väktare som kör förbi på nattetid. Vi har också skapat ett samarbete med Future IT partner som hjälper oss med samtliga IT relaterade frågor.” (Nordströms)

Det finns ytterligare en typ av samarbete som inletts bland våra respondenter vilket är samarbeten som hjälper företagen att utvecklas och utöka sin egen affärsverksamhet. Ett exempel på detta är Gofitness som med hjälp av andra företag har kunnat utveckla de kunderbjudanden och utbud som de erbjuder sina kunder. Samma gäller för Zoegas men syftet är att marknadsföra sin produkt. För båda företagen handlar det mest om mindre samarbeten som de kallar för projekt.

“Främst har vi skapat ett samarbete med en personlig tränare/ sport massageterapeut som har ett eget företag som heter Fitness in the Bank, hon har sina träningar här på vårt gym och hyr även in sig på vår massagerum här... Vi har också haft olika mindre samarbeten tillsammans med Northern Spirit och Sydafrikasor.” (Gofitness)

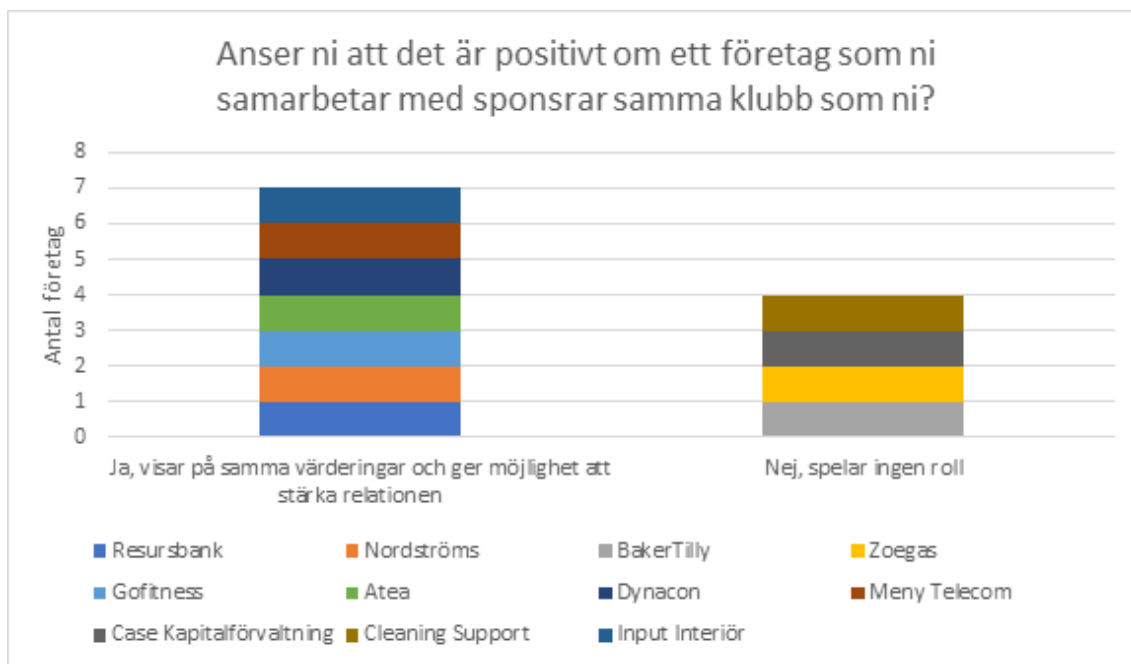
“Skylthuset och Zoegas har ett tätt samarbete och vi gör många projekt ihop, senast projektet var våra stora fasadvepor på fabriksfasader.” (Zoegas)

Atea Sverige AB är ett av de tre företag som inte skapat samarbeten med något annat företag från sponsornätverket. De poängterar att sponsornätverket inte bidragit till skapande av nya samarbeten utan snarare fungerar som ett verktyg för att stärka redan befintliga relationer till företag i området.

“Jag skulle säga att vi inte egentligen har skapat det utan att vi kanske har stärkt vår relation av att vi är med i samma nätverk och så där, för i en sån här stad så känner alla de stora bolagen varandra.” (Atea Sverige AB)

4.8 Samarbetar hellre sponsorer med varandra än andra företag

Figur 4.8 visar om företagen anser att det är positivt om ett företag som de vill eller redan samarbetar med sponsrar samma klubb som de själva. Svaren har blivit generaliserade till endast ja- eller nej-svar. Detta för att få en överblick av den allmänna uppfattningen för företagen.



Figur 4.8

Sammanställning av hur många av företagen som anser att det är positivt om ett företag som man samarbetar med också sponsrar samma klubb, Karlsson & Albin 2019

Som man kan utläsa av figur 4.8 anser sju av elva företag att det är positivt om de företag man samarbetar med eller gör affärer med sponsrar samma klubb som de själva. Den främsta anledningen till varför de ansåg detta som positivt var att det ger bättre möjligheter till en stark relation i samarbetet och att det visar att företagen delar samma värderingar.

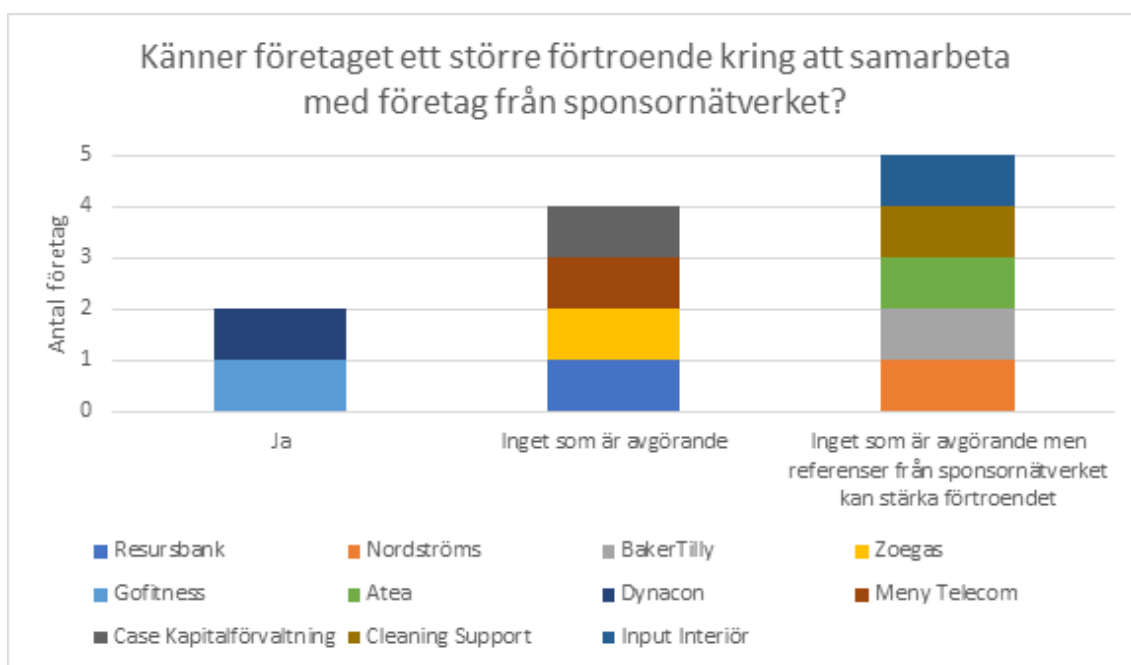
“Det visar att vi har samma värderingar och ställning till att stötta rätt typ av föreningar i samhället. Det stärker också vår affärsrelation. Det blir också ett naturligt sätt att kunna träffas och ytterligare arbeta på vår relation”. (Resursbank)

“Jag upplever detta som positivt, det blir ju att man ses vid fler tillfällen liksom och får möjlighet att bygga på sina relationer. Det blir starkare band mellan oss och kunden helt enkelt”. (Input Interiör)

Fyra av de företag som vi intervjuat menade dock att detta inte har någon inverkan på deras syn på samarbeten och affärsrelationer. Samtliga av dessa menar att det inte spelar någon roll för dem i skapandet av samarbeten huruvida samarbetspartnern sponsrar samma klubb eller ej.

4.9 Ökat förtroende genom sponsornätverk

Figur 4.9 visar om företaget känner större förtroende kring att samarbeta med företag från sponsornätverket jämfört med företag som inte tillhör samma nätverk.



Figur 4.9

Sammanställning av inställningen kring ifall företaget känner större förtroende för företag inom föreningens nätverk än företag som inte är anslutna till nätverket, Karlsson & Sundberg 2019

Som vi nämnde ovan är fyra företag överens om att det i slutändan inte spelar någon roll om det andra företaget är anslutet i sponsornätverket när det handlar om att ingå i ett samarbete med ett annat företag. Dock menar företagen att nätverken kan vara behjälpliga för att stärka förhållandet mellan företaget och samarbetspartnern om denne också är ansluten till nätverket. Företagen får då möjlighet att träffas fler gånger och i ett annat sammanhang, (se figur 4.9).

“Absolut, men sen träffar jag ju dem mycket mer... det är ju väldigt lite egentligen via Öster Business Club. Men vi var på en nätverksresa i Ronneby med Öster Business Club nu för en ganska kort tid sedan och det är ett bra sammanhang och man lär känna människor och relationer har ju en betydelse när man gör affärer ihop.” (Atea Sverige AB)

Det är ingen avgörande faktor för företagen att det andra företaget skall vara med i nätverket men många av företagen ser fortfarande vissa fördelar med det. En annan viktig aspekt som några av företagen har tagit upp är möjligheten till att erhålla referenser om ett annat företag som man är intresserad av att komma närmre. Detta nämner exempelvis BakerTilly, som menar att Hittarps IK gärna berättar om de andra företagen innan man faktiskt tar kontakt med dem själv.

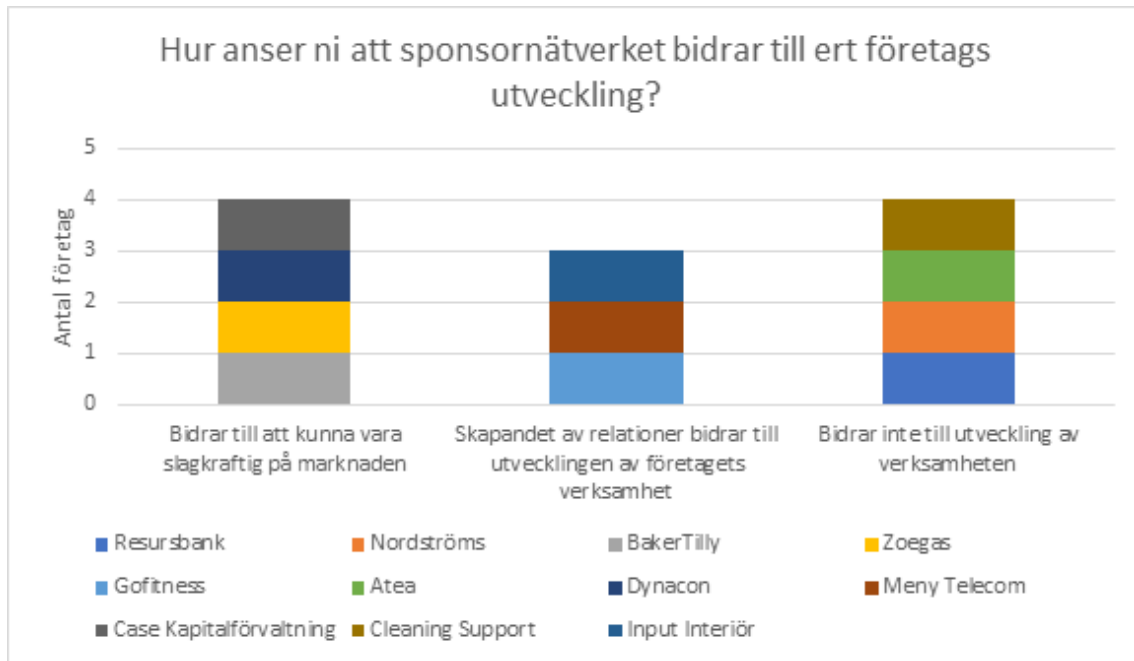
“Nej, det spelar ingen roll i slutändan. Men vi anser dock att det är bra i form av att klubben har möjlighet att ge oss rekommendationer och referenser kring ett företag vilket i sig möjligtvis kan skapa ett ökat förtroende till en början.” (BakerTilly)

Case Kapitalförvaltning AB uttrycker på ett liknande sätt att andra företag i nätverket kan hänvisa kunder till dem för att de har ett förtroende för dem genom att de tillhör samma sponsornätverk och att man känner varandra.

“Eftersom vi är har en fond så är det ju fler andra banker och annat, inom nätverket, som då går in och tittar på oss. De har ju i sin tur kunder som säger, ja dem här Case vad är det för några va. Ja då vet dem det, och de vet också vem jag som representant för Case i Växjö är då. Så det är positivt.” (Case Kapitalförvaltning AB)

4.10 Sponsornätverkets påverkan på företagets utveckling

Figur 4.10 visar om företaget anser att sponsornätverk bidrar till deras affärsutveckling.



Figur 4.10

Sammanställning av företagens inställning till hur föreningens sponsornätverk bidrar till företagets utveckling, Karlsson & Sundberg 2019

I frågan om sponsornätverket bidrar till företagets affärsutveckling eller produktutveckling var de företag som vi intervjuade tudelade, (se figur 4.10). Fyra bolag menar att sponsornätverken inte bidrar speciellt mycket till utvecklingen av deras företag. Exempelvis talar Cleaning Support om att det för tillfället inte gjort det men att sponsornätverket absolut kan fungera på det sättet. Atea AB menar också att det inte påverkar företagets utveckling eller produktutveckling.

“Det kan det ju göra, det gör ju inte det riktigt nu då men det kan det ju göra.” (Cleaning Support AB)

“Nej det kan jag inte säga att jag tycker att de nätverken gör faktiskt.” (Atea AB)

Fyra företag menade att sponsornätverket är viktigt för att lyckas vara en slagkraftig aktör på marknaden och tre företag menade att sponsornätverket bidrar till skapande av relationer som i sin tur kan leda till företagets utveckling.

“Jag anser att det bidrar till vårt företags utveckling genom att vi får möjlighet att synas och höras mer. Vi får större möjlighet till att skapa nya relationer som kan bidra med positiva fördelar till vår

verksamhet. Men framförallt ser jag en utveckling från det att vi gick med som sponsorer att vi kunnat skapa fler samarbeten som bidragit till fler aktiviteter och evenemang för våra kunder vilket har bidragit till ökad kundnöjdhet.” (Gofitness)

5. Analys och diskussion

Utifrån studiens forskningsfrågor kommer vi i detta avsnitt analysera och diskutera vår insamlade data. Här kommer det empiriska materialet att jämföras och ställas mot det teoretiska ramverket i avsnitt som är rubricerade efter våra tre forskningsfrågor.

5.1 Nätverkandets påverkan på konkurrensfördelar för sponsorer

I undersökningen fann vi att företagen hade flera olika motiv till varför de valt att sponsra respektive fotbollsklubb. En del av företagen hade inte någon bakomliggande strategi till valet av förening, exempelvis som Nordströms där valet gjordes endast på grund av att tidigare ägaren hade ett stort hjärta för klubben. En avgörande anledning till varför företag väljer att sponsra en idrottsorganisation är enligt Grönkvist (1999) nätverksmotivet, i vilket även Wagner, Persson och Overbye (2017) instämmer. De menar att nätverkande skulle vara det främsta motivet för sponsring. Detta sammanfaller inte fullkomligt med vår undersökning eftersom många av respondenterna angav andra motiv till varför deras företag valt att sponsra föreningen. Anledningar till sponsringen i vår undersökning faller bättre in med Ratten et al. (2011) som lyfter flertalet anledningar, b.la varumärkesigenkänning, försäljning, relationsbyggande, samhällsrelationer och personligt intresse. Dock visar undersökningen på att det är nätverksfunktionen som genererar många av dessa motiv, exempelvis försäljning, relationsbyggande och varumärkesigenkänning. Trots att anledningarna till att bli sponsor för föreningarna må vara andra än just möjligheten att få kontakt med föreningens andra sponsorer, anser samtliga respondenter att nätverksfunktionen är en positiv del av sponsorskapet.

Empirin visar att sponsorer genom sponsornätverk ges möjlighet att nätverka, utbyta kontakter, kunskap och information. Beckmann (1995) beskriver att nätverk skapas för att underlätta en spridning av kunskap och resurser bland dess medlemmar. Vår empiri visar att företagen utövar denna del olika mycket, men samtliga tycker att det överlag är en positiv fördel.

En faktor som kan urskiljas ur empirin är att det är svårare att skapa konkurrensfördelar via nätverksfunktionen för de större företagen än vad det är för de mindre. I undersökningen ser vi ett mönster där några av de företagen som klassas som "större", såsom Resursbank och Atea, inte ser några konkurrensfördelar i att dela nyheter, utvecklingsmöjligheter och ser samarbets-/kontaktmöjligheten som väldigt begränsad. Mycket av detta har angetts bero på att dessa

företagen anser sig ha andra plattformar som är mer betydande för dem och som genererar en större utdelning. Till skillnad från de mindre företagen exempelvis Case och BakerTilly som angett att de anser sig få hög utdelning av den nätverksfunktion som föreningen ger. En möjlig förklaring till varför sponsornätverket inte är lika optimalt för större företag kan kopplas till Möller och Hallinen (2000) argument som säger att i en värdeskapande relation måste de två parterna vara beroende av varandra och ha en gemensam förståelse. För att sammankoppla detta med vår undersökning blir de stora företagen och föreningen inte lika beroende av varandra som man i en värdeskapande relation behöver vara enligt Möller och Hallinen (2000), eftersom de stora företagen har andra mer betydande plattformar. Empirin visar på så sätt att mindre företag har fler konkurrens fördelar att hämta från föreningens sponsornätverk än vad de stora företagen har.

Empirin visar att sju av elva företag anser att det är positivt/fördelaktigt att sluta avtal med företag som är anslutna till föreningen. Det vill säga att sju av företagen hade valt att samarbeta med ett annat företag som är anslutet till nätverket, ifall alla andra faktorer är jämbördiga. Detta kan kopplas till Mallick, Pradhan, Tewari och Jenas (2019) definition av en konkurrens fördel som forskarna uttrycker vara ett värde företag tillhandahåller, där kunder motiveras att köpa sina produkter eller tjänster framför sina konkurrenter. För en revisionsbyrå som BakerTilly vars slutkonsumenter är andra företag, ger sponsornätverket en betydande fördel för företagets kundkrets. Här går föreningens nätverk inom ramen av Mallick et al. (2019) definition av konkurrens fördelar, eftersom de andra företagen ser det som fördelaktigt att anlita BakerTilly, med antagande om att BakerTilly är jämbördigt med andra revisionsbyråer. Resultatet av undersökningen visar dock att nivån av konkurrens fördelar är beroende av vilka verksamheter som övriga sponsorer har och vilken slutkund som det gällande företaget har. Ett exempel från empirin är Nordströms som menar att de hade nått fler konkurrens fördelar om fler restauranger varit verksamma i sponsornätverket eftersom detta är deras slutkunder. BakerTilly är en revisionsbyrå som kan anta kunder från alla typer av verksamheter, och därmed också vinner större konkurrens fördelar från sponsornätverket.

Med tanke på att företagen har lyckats skapa förhållanden och kontakter med varandra genom sponsornätverken och att flera av respondenterna anser att föreningens lovord och referenser om andra företag spelar roll, dras slutsatsen att föreningens roll i sammanhanget är av vikt. Precis som Cobbs (2011) hävdar har en förening möjligheten att genom sin portfölj av sponsorer, skapa en nätverksposition som gör det möjligt för föreningen att fungera som en mäklare mellan två

eller flera av sina partners. Denna del får anses som sann med tanke på att alla respondenter anser sig skapat nya fördelaktiga relationer med andra företag.

Sju av elva företag nämner att deras motiv till att sponsra föreningen beror på att viljan att vara en tydlig aktör inom föreningslivet. Detta motiv kan kopplas till Simmons och Becker-Olsen (2006) tidigare forskning som menar att konsumenter är mer benägna att handla av företag som de vet stödjer sociala orsaker. Denna faktor är inte kopplad till föreningens nätverksfunktion, men faktorn bör inte förkastas eftersom hela sju av elva angav detta som ett av deras motiv till varför de sponsrar föreningen. Denna faktor anses också vara av vikt eftersom det speglar ytterligare en konkurrensfördel som föreningarna genererar när de sponsrar klubben.

5.2 Nätverkandets påverkan på sponsorers affärsverksamhet

Vår studie visar att de sponsornätverk där företagen är delaktiga påverkar alla respondenternas affärsverksamheter på ett eller annat sätt. Ett vanligt förekommande sätt är att sponsorerna skapar affärer genom sponsornätverket. Denna påverkan på företagets affärsverksamhet har de flesta av våra respondenter poängterat. Det har enligt Wagner et al. (2017) skett ett skifte i synen på sponsorskap, som sammanfaller väl med det som våra respondenter sagt. Wagner et al. (2017) skriver att sponsorskap idag anses ha ett multifacetterat syfte, som behandlar de tidigare objektiven av synlighet och reklam men också för nätverksmöjligheter med andra företag och framhållande värderingar och företagsansvar. Respondenternas svar om att nätverken ofta leder till en ökad försäljning går att koppla till Macintosh och Krush (2017) forskning där de drar slutsatsen, att man kan förvänta sig ett positivt samband mellan nätverk och försäljningsresultat. Även Forret och Dougherty (2004) har i sin forskning funnit betydande förhållanden mellan nätverkande och förbättrad försäljningsprestanda.

Majoriteten av de företag som vi intervjuat har en uppfattning att sponsornätverk på ett eller annat sätt påverkar företagets dagliga verksamhet på ett positivt sätt. Mallick et al. (2019) skriver att nätverkande ofta leder till ökad prestanda i bolagens verksamhet. Vår insamlade data talar för att detta påstående av Mallick et al. (2019) är en korrekt uppfattning av verkligheten.

Sju av de elva företag som vi intervjuat förklarade på ett likande sätt som La Rocca och Snehota (2013) att de inom nätverket skapar relationer till andra företag som ger möjligheter till att nå ny och bredare kunskap som i sin tur bidrar till olika typer av företagsutveckling. Exempelvis menar Gofitness att sponsornätverket bidrar till företagets utveckling genom generering av ökade

möjligheter till att skapa relationer som i sin tur kan leda till positiva fördelar för affärsverksamheten. Framförallt menar Gofitness att företaget genom sponsornätverket kunnat skapa fler aktiviteter och evenemang för sina kunder som lett till ökad kundnöjdhet. Flera av våra respondenter nämner också att sponsornätverken bidrar till företagets utveckling genom samarbeten. Exempelvis menar Zoegas att samarbeten som de skapar genom sponsornätverket kan bidra till att företaget får en större plattform i Sverige.

Input Interiör är också ett av de sju företag som ansåg att sponsornätverket leder till företagsutveckling. Företaget förklarade att de genom bättre kontakt och relationer med de andra företagen kan utveckla sin affärsverksamhet och produkt efter den information som det ger. Detta är något som även tidigare forskning om nätverk tar upp. Exempelvis skriver Clarke et al. (2006) att företag som har sammanhang där man kan relatera till andra företag och förstå andra företags perspektiv, genom detta har möjligheter till företagsutveckling. På samma sätt skriver La Rocca och Snehota (2013) att företag når innovation utifrån kunskapsutbyten med andra företag. Även Meny Telecom stödjer dessa teorier då de menar att sponsornätverket leder till en utveckling av deras verksamhet genom kontakten som nätverket ger med andra företag.

Vi kan se att sponsornätverk påverkar sponsorerers affärsverksamheter på flera sätt men vår studie visar att nätverken ofta leder till ökad prestanda och försäljning, ökad och bredare kunskap i organisationen, ökad kundnöjdhet och produktutveckling genom bättre kontakt med sina kunder.

5.3 Förtroende och samarbeten mellan sponsorer

Det främsta sättet som sponsornätverk ökar förtroendet mellan sponsorer i vår studie visar sig vara att företagen får en plats och möjlighet att umgås och prata vid de olika aktiviteterna. Ibland handlar det om att företagen får ha presentationer men ofta är sammanhanget kopplat till att personerna inom nätverket sitter bredvid varandra under luncher eller aktiviteter. Flera av respondenterna har uttryckt att deras förtroende för andra företag på så sätt har kunnat öka och bidrar till en bättre relation, oavsett om företagen har eller ska ingå avtal med varandra.

Förtroende beskrivs (Ulaga & Eggert, 2006; Fleury & Marques, 2014) som en kritisk komponent för att en B2B-relation ska lyckas. Fleury och Marques (2014) utvecklar detta och menar att förtroende framförallt är viktigt i inledningen av förhållanden, eftersom man ännu inte har integrerat rutiner och normer mellan varandra som aktörer.

En annan viktig komponent som framhävts från vissa av respondenterna, bland annat Zoegas, är att det är positivt om det företag som de väljer att ha en relation med är knutet till samma sponsornätverk. De menar att det visar att företagen har liknande värderingar. Theron et al. (2008) nämner att delade värderingar är ett viktigt kriterium för en B2B-relation. Utifrån undersökningen kan vi fastställa att de flesta av företagen har syften att gynna sitt eget företag genom sponsring. Mycket av studiens insamlade data visar att företag framförallt vill sponsra för att gynna föreningslivet, vilket kan anses spegla företagets värderingar. Ett exempel på ett sådant företag är Atea som menar att de, utifrån att sponsra fotbollsklubben och dess sociala arbete gynnar föreningslivet och samhället. Genom detta bygger också Atea sitt varumärke. Detta går att koppla ihop med den forskning som vi tidigare hänvisat till där Simmons och Becker-Olsen (2006) förklarar att företags stöd av sociala orsaker har blivit ett populärt marknadsföringsverktyg och ett motiv till varför vissa företag väljer att sponsra organisationer.

Vår empiri visar att åtta av elva företag konsumerar eller säljer varor till något eller några av de andra företagen inom nätverket, vilket går att koppla till Macintosh och Krush (2017) som skriver att tidigare forskning funnit att ett företags försäljningsresultat är relaterat till bolagets relationer. Även Forret och Dougherty (2004) har i sin forskning funnit betydande förhållanden mellan nätverkande och förbättrad försäljningsprestanda. Detta är något som vi ser bekräftas även i vår studie.

Li et al. (2013) skriver att nätverk inte enbart fungerar som ett verktyg för att utbyta resurser utan även som ett verktyg för att få ny kunskap. Resultatet av studien är dock tudelat när det handlar om möjligheten till förnyad kunskap från nätverket. Endast tre företag ansåg sig ha möjlighet att få kunskap som var generaliserbar/icke-branschspezifisk och tre av elva företag ansåg att de kan skapa nya utvecklingsmöjligheter med andra företag och på så sätt skapa ny kunskap. Sju av företagen ansåg att ett utbyte av kunskap på det sättet inte skedde genom nätverket eller att de inte var relevant för deras bransch.

Håkansson och Snehota (1995) förklarar att ett företags framgång i nätverket avgörs utifrån företagets förmåga att samarbeta med de andra aktörerna och dess förmåga att utbyta resurser med de andra aktörerna. Vilket kan kopplas till empirin som pekar på olika företag som är verksamma i olika branscher har olika förmåga till samarbete. Det har till stor del att göra med vilka andra företag som är sponsorer till föreningen och hur väl de matchar företagets målgrupp eller bransch.

Studien visar att sponsornätverken ger företag möjlighet till att skapa samarbeten men att dessa sällan är kontraktsbundna. För åtta av elva företag har sponsornätverket bidragit till skapande av samarbeten, men flera av respondenterna betonar att det handlar om stärkta relationer och kontakter. Olkonnen (2001) framhäver att det är viktigt att man som aktör på en konkurrensintensiv marknad är nätverkande med andra företag för att kunna skapa relationer som kan bidra med positiva fördelar. Forskaren uttrycker att det handlar om att effektivisera resurser genom att sammankoppla aktiviteter. Det empiriska resultatet visar dock att endast två av elva företag har sammankopplat sina resurser med varandra, genom exempelvis olika event. De resurser, förmågor och färdigheter som skapats genom samarbeten i vår studie har skett efter affärstransaktioner, det vill säga att företagen köpt resurser och förmågor av varandra. Då endast ett av elva företag i vår studie (Gofitness) har ingått i ett samarbete som gjort att företaget utökat sin kapacitet, talar vår studie mot Herrera-Bernal et al. (2002) forskning som menar att nätverk ger tillgång till resurser, förmågor, färdigheter företagen emellan, vilket skulle kunna bidra till att mindre företag har möjlighet att konkurrera med större. Det påstående som Herrera-Bernal et al. (2002) skrivit i sin studie går därför inte att koppla samman med vårt empiriska material om sponsornätverk.

5.4 Sammanfattning

Empirin uppvisar att motiven till att börja sponsra kan delas in i kategorierna varumärkesigenkänning, försäljning, relationsbyggande, samhällsrelationer och personligt intresse. De flesta av dessa motiv uppfylls i sponsorernas nätverk, vilket visar på att nätverksfunktionen är av vikt för att sponsorerna ska uppnå några konkurrensfördelar utifrån de motiven de har från att sponsra föreningen.

Större företag upplever sig få konkurrensfördelarna och affärsutvecklingen från sponsornätverket i lägre grad än de företagen som ingår i kategorin "mindre företag". Anledningen till detta visar sig vara att större företag ofta har andra plattformar som ger dem bättre utdelning, vilket bidrar till att de större företagen inte använder sponsornätverket på samma sätt som de mindre företagen ter sig göra. För de mindre företagen blir sponsornätverket en viktig plattform för att dela nyheter och skapa relationer som kan bidra till affärsutveckling för företaget.

Skillnader av upplevda konkurrensfördelar kan även urskiljas utifrån vilken bransch som företagen är verksamma i. Det visar sig att beroende på vilka företagen har som slutkunder i

förhållande till vilka typer av andra företag som är verksamma i sponsornätverket, är avgörande för framförallt motivet av försäljning och relationsbyggande.

Sättet som företagen uppnår konkurrensfördelar och affärsutveckling utgår från att företagen i sponsornätverket delar nyheter och kunskap med varandra samt att personer från företagen skapar relationer mellan varandra. Den kunskapen som går att vinna i sponsornätverket förklarar respondenterna vara av en icke-branschspecifik art, exempel som tas upp är kommunikation och försäljning.

Empirin visar också att det är fördelaktigt att som företag vara med i ett sponsornätverk eftersom detta ofta bidrar till att andra företag i nätverket får ökat förtroende och ökad vilja att skapa en relation. Många av företagen att sponsring av samma förening visar på liknande värderingar och en möjlighet till en mer kontinuerlig kontakt.

6. Slutsats

I den här studien har vi ställt upp tre forskningsfrågor, nedan kommer vi förklara hur vi genom studien besvarat forskningsfrågorna.

6.1 Studiens bidrag

6.1.1 Teoretiskt bidrag

Studiens fokus har varit att skapa en ökad förståelse kring hur nätverkande bidrar till sponsorers skapande av konkurrensfördelar. Det finns fåtal tidigare studier som lyfter de konkurrensfördelar som kan nås i ett sponsornätverk och hur det påverkar företagens affärsutveckling. Studiens teoretiska bidrag anser vi fyller avsaknaden av det gap vi tidigare ansåg finnas.

Undersökningen visar att sponsorer till fotbollsklubbarna inte bara uppskattar nätverksfunktionen som föreningarna erbjuder, utan för vissa företag är detta också anledningen till varför företaget sponsrar föreningen. Sponsorskap är en del av vissa företags marknadsmix som genererar konkurrensfördelar som de anser sig inte få någon annanstans. På grund av att studien visat vikten av nätverksmotivet för sponsorerna, drar vi slutsatsen att som förening inte ha en strategi för sina sponsorer kring nätverkande därför kan anses ohållbart.

Många av motiven som nämns från företag om varför de väljer att sponsra fotbollsföreningarna genereras utifrån nätverksfunktionen som föreningarna bidrar med. Motiven kan kategoriseras utifrån varumärkesigenkänning, försäljning, relationsbyggande, samhällsrelationer och personligt intresse. Vi kan se en koppling mellan företagets motiv till varför de väljer att sponsra och de konkurrensfördelar man som företag upplever sig få av nätverket. Företag som exempelvis har gått med i sponsornätverket på grund av en vilja att skapa en större kundbas väljer också att förklara att deras upplevda konkurrensfördel är ökad försäljning. Vår studie visar därför att nätverkande ger ökad möjlighet till konkurrensfördelar för sponsorer.

Studien visar också att nätverkande kan bidra till ökade kontakter, relationer och samarbeten mellan sponsorer vilket i sin tur kan påverka företags affärsverksamhet genom fler konkurrensfördelar och affärsutveckling. Studien visar även att sponsornätverk bidrar till ökat förtroende mellan sponsorerna på grund av att man sponsrar samma idrottsorganisation, vilket

speglar att företagen har liknande värderingar. Förtroendet mellan sponsorerna ökar dessutom genom att företagen kontinuerligt har kontakt via nätverksträffar, vilket skapar möjlighet för starka relationer.

6.1.2 Praktiskt bidrag

En faktor som utifrån empirin visat sig vara avgörande för sponsorernas upplevda konkurrensfördelar är vilken typ av bransch man är verksam i som företag. Utifrån studien kan vi se att vissa företag ansåg sig få ett flertal konkurrensfördelar medan andra bara enstaka. Vi menar att detta speglar sig i hur väl det enskilda företagens affärsverksamhet passar in med övriga företag inom sponsornätverket. Studien talar för att företag grundligt bör utvärdera vilka konkurrensfördelar som är viktigast för företaget att generera, samt undersöka vilka andra företag som är kopplade till nätverket. Genom att genomföra en sådan analys innan företaget väljer sponsornätverk ökar chanserna för att generera de konkurrensfördelar man förväntar sig få från nätverket.

Sponsornätverk visar sig vara mer effektiva för mindre lokala företag, anledningen visar sig vara att mindre företag anser att nätverket ger dem en plattform för att sprida nyheter, skapa samarbeten, öka sin försäljning och få ny kunskap. Större företag får inte samma utdelning eftersom plattformen som sponsornätverket ger är inte av tillräcklig utdelning och spridning för att bidra till deras affärsutveckling.

Resultatet av vår studie indikerar att beroende på vilka motiv företag har till att sponsra, vad för typ av verksamhet som bedrivs, vilka andra företag som är aktiva i sponsornätverket samt hur aktiv man själv är i nätverket är avgörande för vilka konkurrensfördelar som kan skapas. Studien talar för att sponsornätverk fungerar som ett verktyg för företag att uppnå de konkurrensfördelar de strävar efter att nå.

7. Förslag på vidare forskning

Nedan följer förslag till framtida forskning inom ämnet. Vi tar upp förslag som vi anser skulle vara intressant att studera, samt vad framtida forskning bör ta hänsyn till.

Under arbetet med denna studie har vi kommit fram till ett antal ämnen som vi tycker är lämpliga för vidare forskning inom området. Utifrån de avgränsningar och perspektiv som presenteras i studien, med fokus på att öka förståelsen kring hur sponsornätverk bidrar till konkurrens fördelar, finns det andra perspektiv som kan vara intressanta för vidare forskning.

Med tanke på resultatet från vår studie, som påvisade att mixen av företag i sponsornätverket påverkar det enskilda företags upplevda konkurrens fördelar. Föreslår vi att framtida forskare skulle kunna undersöka vilken mix av företag från olika branscher som skulle vara optimal för att skapa flest konkurrens fördelar för sina sponsorer. Denna forskning skulle, till skillnad från vår undersökning, vara ifrån föreningarnas synpunkt och i sin tur ge ett verktyg för föreningar att skapa en attraktiv nätverkspunkt för företag. Önskvärt är att undersöka flera olika nätverk, där framtida forskare försöker finna korrelationen mellan upplevda konkurrens fördelar och olika sammansättningar av företag från olika branscher som finns i nätverken. Vidare skulle det således också vara intressant att göra en mer omfattande studie med ett större urval av föreningar och företag för att kunna generalisera i en större utsträckning.

Andra aspekter som hade kunnat vara intressant för framtida forskning skulle kunna vara att undersöka skillnader och likheter av upplevda konkurrens fördelar mellan sponsornätverk och traditionella affärsnätverk. Denna inriktning skulle ge företag en ökad kunskap och plattform att stå på vid val av marknadsstrategi.

8. Källförteckning

8.1 Artiklar

Achtenhagen, L., Ekberg, S., & Melander, A. (2017). Fostering growth through business development: Core activities and challenges for micro-firm entrepreneurs. *Journal of Management & Organization*, 23(2),167–185.

Anderson, J.C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58 (4), 1-15.

Ansell, C. (2007) Fostering innovation and collaboration, *Medical Device Technology*, 18 (1), 52-53.

Azevedo, A.C., Pereira, R.M., Meireles, F.R.S., & Boaventura, J.M.G. (2019). Network resources and competitive advantage in productive cooperation networks. *Global Business and Economics Review*, 21 (6), 712–731.

Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (6), 363-71.

Bansal, P., Smith, W.K., & Vaara E. (2018). New ways of seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*. 61 (4), 1189-1195.

Barroso-Mendez, M.J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2014). Proposal of social alliance success model from a relationship marketing perspective: A meta-analytical study of the theoretical foundations. *BRQ Business Research Quarterly*, 18 (3), 188-203.

Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4 (3), 5-16.

Clark, J., Lachowetz, T., Irwin, R.L., & Schimmel, K. (2003). Business-to-business relationships and sport: using sponsorship as a critical sales event. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 5 (2), 129-44.

- Clarke, J., Thorpe, R., Anderson, L., & Gold, J., (2006). It's all action, it's all learning: action learning in SMEs. *Journal of European Industrial Training*, 30 (.6), 441-455.
- Cobbs, J. B. (2011). The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26 (8), 590-601.
- Cousens, L., Babiak, K., & Bradish, C. (2006). Beyond sponsorship: Re-framing Corporate- sport relationships. *Sports management review.*, 9, (1), 1-22.
- Cornwell, T.B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*. 27 (1), 1-22.
- Fahy, J., Farrelly, F., & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship. *European Journal of Marketing*, 38 (8), 1013-1030.
- Farrelly, F., & Quester, P. (2003). The effects of market orientation on trust and commitment. *European Journal of Marketing*, 37 (3 /4), 530 – 553.
- Fendler, L (2016). Ethical implications of validity-vs.-reliability trade-offs in educational research. *Ethics and education*, 11 (2), 214-229.
- Fleury, F. A., & Marques, R. D. (2014) A conceptual framework towards understanding the relationship between a sport organization and its sponsors. *Journal of Administrative Sciences*, 20 (2), 584-603.
- Forret, M. L., & Dougherty T. W. (2004). Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 419–437.
- Fuller-Love, N., & Thomas, E. (2004), Networks in small manufacturing firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (2), 244-53.
- Gibb, A. (1997). Small firms' training and competitiveness, Building upon small business as a learning organization. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29.

Gounaris, S. P. (2005). Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services. *Journal of Business Research*, 58 (2), 126-140.

Gummesson, E., & Polese, F. (2009). “B2B is not an island!”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (5/6), 337–350.

Gwinner, KP., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of advertising*. 28 (4), 47-57.

Herrera-Bernal, S.M., Burr, C., & Johnsen, R.E. (2002). Strategic networks of competitors – a sustainable form of collaboration for small firms? The case of small freight forwarders in the ‘High-Tech Forwarder Network’. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8 (5), 239-53.

Hsieh, H. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 15 (9), 1277-1288.

Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks. *Journal of Business Research*, 55 (1), 133–139.

Jensen, J., & Cornwell, B. (2017). “Why do marketing relationships end? Findings from an integrated model of sports sponsorship decision- making”. *Journal of sports management*, 31 (4), 401-418.

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasiniemi, M. (2016). Systematic Methodological review: Developing a framework for qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72 (12), 2954-2965.

Kafle, N. (2013). Hermeneutic phenomenological research method simplified. *Bodhi: An Interdisciplinary Journal*, 5 (1), 181-200.

La Rocca, A., & Snehota, I. (2013). Relating in business networks: Innovation in practice. *Industrial Marketing Management*, 46 (3), 441–447.

Larsson, S. (2005). Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk pedagogik*. 25 (1), 16–35

LeCompte, M, & Goetz, J. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52 (1), 31-60.

- Lefton, T. (2006), MasterCard, Slim Jim ready for Dew action. *Street & Smith's SportsBusiness Journal*, p. 10, 30 January.
- Li, W., Veliyath, R., & Tan, J. (2013). Network Characteristics and Firm Performance: An Examination of the Relationships in the Context of a Cluster. *Journal of Small Business Management*, 51 (1), 1–22.
- Macintosh, G., & Krush, M. (2017). Networking behavior and sales performance: Examining potential gender differences. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25 (2), 160–170.
- Mallick, E., Pradhan, R.K., Tewari, H.R., & Jena, L.K (2019). Creating competitive advantage through informal networks: evidence from Indian healthcare industries, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 10 (3), 299-321.
- Möller, K., & Hallinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions. *Journal of Marketing Management*, 16 (1-3), 29-54.
- Olkkonen, R. (2001). Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (4), 309-329.
- Palmatier, R.W., Heuston, M.B., Dant, R.P., & Grewal, D. (2013). Relationship Velocity: Toward a Theory of Relationship Dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(2), 77-89.
- Ratten, V., Ratten, H., & Cobbs, J.B. (2011). The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26 (8), 590-601.
- Razieh, T., Mujtaba, H., & Amirhossein, M. (2015). Top Critical Success Factors for Enterprises to Benefit a Prosperous Learning through Strategic Alliances in Developing Countries. *Social and Behavioral Sciences*, 194 (2), 174-180.

- Riusala, K., & Smale, A. (2007) Predicting stickiness factors in the international transfer of knowledge through expatriates. *International Studies of Management and Organization*, 37 (3), 16-44.
- Rogic, S., Djuricic, V., Radonjic, M., & Vukovic, S. (2019). Importance of loyalty to a sports event for the level of sponsorship awareness. *Montenegrin Sports Academy and Faculty for Sport and Physical Education*, 17 (2), 63-68.
- Roth, W-M., & Unger, H. (2018). Current Perspectives on Research Ethics in Qualitative Research. *Qualitative Social Research*, 19 (3), 798-809
- Seufert, A., G. von Krogh., & A. Bach (1999). Towards Knowledge Networking *Journal of Knowledge Management*, 3 (3), 180–200.
- Sheng, M.L., & Chang, S.Y. (2013) Knowledge barriers, knowledge transfer and innovation competitive advantage in healthcare settings. *Management Decision*, 51 (3), 461-478.
- Simmons, C. J., & Becker-Olsen., K. L. (2006). Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships, *Journal of Marketing*, October, 70(4), 154-169.
- Tariq, M. (2012). First mover, strategic alliances and performance & colon; context of turmoil china. *Chinese Management Studies*, 6 (4), 647-667.
- Theron, E, Terblanche, N, & Boshoff, C. (2008). The antecedents of relationship commitment in the management of relationships in business-to-business (B2B) financial services. *Journal of Marketing Management*, 24 (9-10), 997-1010.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40 (3-4), 311-327.
- Veludo, M., Macbeth, D. K., & Purchase, S. (2004). “Partnering and relationships within an international network context”, *International Marketing Review*, 21 (2), 142-157.
- Wagner, U., Persson, H. T. R., & Overbye, M. (2017). Sponsor networks and business relations orchestrated by team sports clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7 (4), 426–443.

8.2 Böcker

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber: Malmö.

Alvehus, J. (2014). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber: Stockholm

Beckmann, M. J. (1995). *Economic Models of Knowledge Networks, in Networks in Action*. Ed. D. Batten, J. Casti, and R. Thord. Berlin: Springer-Verlag.

Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. 5., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Benner, P. (1994). *Interpretive Phenomenology: Embodiment, Caring, and Ethics in Health and Illness*. SAGE Publications, Inc.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder* (Andra upplagan). Stockholm: Liber AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB

Bylund, E., Cedergren, L. & Hollo, A. (1995). *Dialogen med patienten. En handbok att samla in och ta tillvara patienternas erfarenheter*. Stockholm: SPRI.

Creswell, J.W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, Calif: Sage

Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. 2 uppl. Gleerups Utbildning AB: Oslo.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, L.T. (2018). *Kritisk tänkande*. Liber AB: Stockholm.

Gilje, N., & Grimen, H. (2006) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos

- Grönkvist, U. (1999). *Framgångsrik sponsring*. Stockholm: SISU idrottsböcker.
- Halkier, B. (2010) *Fokusgrupper*. Malmö: Liber.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1993). *The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies, in The Embedded Firm*. Routledge: London.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge: London.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L. E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Jacobsen, K (1993). *Intervju-konsten att lyssna och fråga*. Studentlitteratur AB: Lund.
- Lagae W. (2003). *Sports sponsorship and marketing communications - A European perspective*. Financial Times Prentice Hall: New York.
- Lundahl, U., & Skärvad, P.H. (2016). *Utredningsmetodik*. (4 uppl.) Studentlitteratur: Lund.
- Mårtensson, R. (2009) *Marknadskommunikation - kunden, varumärket, lönsamheten*. Lund: Studentlitteratur
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbetet i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. Bristol, PA: Falmer.
- Turner, S. (1989). *Sponsring i praktiken: hur du väljer och arbetar med sponsringsobjekt samt hur du skaffar och behåller en sponsor*. (1. uppl.) Uppsala: Konsultförlag.

8.3 Avhandling

- Cobbs, J. B. (2010), *Assessing Organizational Resources and Pursuing Value Through International Promotional Alliances*. (Doctoral Thesis, University of Massachusetts Amherst, Studies in Sport Management, 183) Open Access Dissertations. Tillgänglig: https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1185&context=open_access_dissertations

8.4 Rapporter

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad från

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjz1riPtPjIAhXqwcQBHa77BC8QFjABegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.codex.vr.se%2Ftexts%2FHFSFR.pdf&usg=AOvVaw2GyUHH5gxHaqEy9neBgobP>

8.5 Webbplatser

Chen, J. (2019). Corporate Social Responsibility (CSR). Hämtad 2019-12-26 från:

<https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

Fransson, F. (2018). Att driva försäljning och skapa affärer genom sponsring. Hämtad 2020-01-19 från: <https://www.hallbarsponsring.se/2018/12/08/sponsring-som-metod-for-affarsutveckling/>

Fransson, F. (2018). Caddie föreläste om sponsring för Executive Club i Värnamo. Hämtad 2020-01-19 från: <https://caddie.se/caddie-forelaste-om-sponsring-for-executive-club-i-varnamo/>

Statista. (2019). Global sponsorship spending from 2017 to 2018 (in billion US. dollars). Hämtad 2019-09-19 från: <https://www.statista.com/statistics/196864/global-sponsorship-spending-since-2007/>

Östers IF. (2020). Öster Business Club. Hämtad 2020-01-19 från: <https://ostersif.se/oster-business-club>

8.6 Lagar (SFS)

SFS 1995:1554. Årsredovisningslag. Stockholm: Justitiedepartementet.

9. Bilagor

9.1 Intervjuguide

Nedan framställs den intervjuguide som använts vid genomförandet av studiens intervjuer.

1. Av vilken eller vilka anledningar valde ni att bli sponsorer till fotbollsklubben?
2. Vilka konkurrensfördelar anser ni att ert företag får utifrån att sponsra fotbollsklubben?
3. Anser ni att sponsornätverk är ett bra verktyg för att skapa nya kontakter som kan ge företaget positiva fördelar?
4. Anser ni att sponsornätverk ger möjligheter att dela information och nyheter med andra företag? Hur kan detta se ut?
5. Anser ni att sponsornätverk ger möjligheter till att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter med andra företag? Hur kan detta se ut?
6. Har ni skapat något samarbete med någon annan av fotbollsklubbens andra sponsorer?
- Om ja, vad för typ av samarbete har det varit? Vad för typ av fördelar har företaget vunnit genom detta?
7. Anser ni att det är positivt om ett företag som ni väljer att börja samarbeta/göra affärer med sponsrar samma klubb som även ni sponsrar? Om ja, varför upplevs detta som positivt?
8. Känner ni ett större förtroende kring att samarbeta/sluta avtal med företag som är anslutna till den sponsrade klubben än till andra företag som inte är det?
9. Anser ni att nätverkande med andra företag bidrar till ert företags utveckling och produktutveckling? Hur kan detta se ut?

<i>Tema/Kategorier</i>	<i>Resursbank</i>	<i>Nordströms</i>	<i>BakerTilly</i>
<i>Titel:</i>	<i>Försäljningschef</i>	<i>Grossistchef</i>	<i>Auktoriserad revisor och partner</i>
<i>Motiv till att sponsra?</i>	<i>Tydlig aktör inom föreningslivet. Engagera människor, framförallt ungdomar.</i>	<i>Stort hjärta för klubben. Vill vara del av gemenskapen.</i>	<i>Nätverkande med andra företag, försäljningssyfte.</i>
<i>Vilka konkurrensfördelar upplevs från sponsringen?</i>	<i>Employer Branding, allmänt bättre rykte genom sponsring</i>	<i>Ökad försäljning, ökad synlighet.</i>	<i>Ökad försäljning, synas som god samhällsaktör.</i>
<i>Anser företaget att sponsornätverk är ett bra sätt att skapa nya kontakter som kan ge företaget positiva fördelar?</i>	<i>Alltid bra att bredda företagets kontaktnät. Kan också leda till andra typer av affärer som till exempel våra egna events, kundmöten eller till inköp av produkter/varor</i>	<i>Ja, dock begränsat på grund av bransch.</i>	<i>Ja, av denna anledning de blev sponsorer.</i>
<i>Finns möjligheter till att dela information och nyheter med andra företag?</i>	<i>Inte för oss, har andra mer effektiva plattformar för detta.</i>	<i>Absolut.</i>	<i>Ja</i>
<i>Anser ni att sponsornätverk ger möjligheter till att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter med andra företag?</i>	<i>Icke branschspecifika utvecklingsområden som kommunikation, försäljning, ledarskap och liknande</i>	<i>Har det inte funkat, på grund av de andra sponsorerna är verksamma på andra marknader.</i>	<i>Ja, både utbyte av kunskap och nya utvecklingsområden.</i>
<i>Har företaget skapat något samarbete med någon annan av fotbollsklubbens sponsorer?</i>	<i>Kontakter kring inköp och förbrukningsmaterial och liknande.</i>	<i>Ja, både skapat kunder och blivit kunder till andra sponsorer.</i>	<i>Inget kontraktstyr, men kontakter som varit fördelaktiga.</i>
<i>Anser ni det som positivt om ett företag som ni väljer att börja samarbeta med sponsrar samma klubb som även ni sponsrar?</i>	<i>Samma värderingar. Stärker affärsrelation. Naturligt sätt att träffas och ytterligare arbeta på relationen.</i>	<i>Kan hjälpa skapa tightare relation, men spelar ingen roll i slutändan.</i>	<i>Nej, detta spelar ingen roll.</i>
<i>Känner företaget ett större förtroende kring att samarbeta/sluta avtal med företag som är anslutna till den sponsrade klubben än till andra företag som inte är det?</i>	<i>Nej, inget som är avgörande</i>	<i>Ja, man kan få referenser genom klubben.</i>	<i>Nej, men bra att klubben har möjlighet att ge rekommendationer.</i>
<i>Hur anser ni att nätverkande med andra företag bidrar till ert företags utveckling?</i>	<i>Bidrar inte till utveckling av verksamheten</i>	<i>Bidragande till ökad försäljning.</i>	<i>Genom nätverkande blir företaget uppmärksammat och slagkraftigt.</i>

<i>Tema/Kategorier</i>	<i>Gofitness</i>	<i>Zoegas</i>	<i>Atea</i>
<i>Titel:</i>	<i>Ägare/ Instruktor</i>	<i>Junior brand manager</i>	<i>Platschef</i>
<i>Motiv till att sponsra?</i>	<i>Synlighet, främja föreningslivet</i>	<i>Främja föreningslivet.</i>	<i>Tydlig aktör inom föreningslivet. Ur en CSR synpunkt i staden.</i>
<i>Vilka konkurrensfördelar upplevs från sponsringen?</i>	<i>Försäljning, synlighet och nätverkande.</i>	<i>Skapas en god uppmärksamhet när företag associeras till sport. Försäljning.</i>	<i>Synlighet av varumärke.</i>
<i>Anser företaget att sponsornätverk är ett bra sätt att skapa nya kontakter som kan ge företaget positiva fördelar?</i>	<i>Absolut. kommer också närmare nya och befintliga kunder.</i>	<i>Ja, ger möjlighet till att knyta kontakt på lokal nivå. Skapar goda möjligheter för att kunna vara miljötankande företag.</i>	<i>Ja, men det beror också på vilken agenda man kommer dit med.</i>
<i>Finns möjligheter till att dela information och nyheter med andra företag?</i>	<i>Ja, krävs att man själv är aktiv. Ger oss en större plattform.</i>	<i>Absolut.</i>	<i>Ja.</i>
<i>Anser ni att sponsornätverk ger möjligheter till att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter med andra företag?</i>	<i>Ja, nya evenemang och försäljningsmöjligheter.</i>	<i>Ja.</i>	<i>Nej, vi har inte använt det på detta sätt.</i>
<i>Har företaget skapat något samarbete med någon annan av fotbollsklubbens sponsorer?</i>	<i>Ja flera, i form av event. Nya sammankopplingar.</i>	<i>Ja, i form av projekt.</i>	<i>Nej, men det har stärkt våra relationer till andra företag.</i>
<i>Anser ni det som positivt om ett företag som ni väljer att börja samarbeta med sponsrar samma klubb som även ni sponsrar?</i>	<i>Ja, möjlighet att skapa en personlig kontakt.</i>	<i>Nej, i slutändan spelar det ingen roll.</i>	<i>Ja, det ger möjligheter till starkare relationer.</i>
<i>Känner företaget ett större förtroende kring att samarbeta/sluta avtal med företag som är anslutna till den sponsrade klubben än till andra företag som inte är det?</i>	<i>Ja, visar på samma värderingar och man lär känna personen djupare.</i>	<i>Inget som är avgörande. Fördel att man träffas oftare dock.</i>	<i>Inget som är avgörande men positivt att man träffas via Öster.</i>
<i>Hur anser ni att nätverkande med andra företag bidrar till ert företags utveckling?</i>	<i>Synas och höras mer. Ökad försäljning. Skapande av nya relationer.</i>	<i>Nya samarbeten som ökar ens plattform.</i>	<i>Bidrar inte till någon speciell utveckling.</i>

<i>Tema/Kategorier</i>	<i>Dynacon</i>	<i>Meny Telecom</i>	<i>Case Kapitalförvaltning</i>
Titel:	VD	Försäljning/Marknadschef	Platschef
Motiv till att sponsra?	Synlighet, främja föreningslivet	Synlighet.	Nätverket och en organisation som är idrottsintresserad.
Vilka konkurrensfördelar upplevs från sponsringen?	Synlighet och nätverket	Synlighet och nätverket	Nätverket och de samarbeten som det ger.
Anser företaget att sponsornätverk är ett bra sätt att skapa nya kontakter som kan ge företaget positiva fördelar?	Ja, det är den viktiga biten.	Ja det är det, men man behöver vara aktiv.	Ja, absolut.
Finns möjligheter till att dela information och nyheter med andra företag?	Ja det gör det.	Ja, det ges möjligheter till detta.	Ja, speciellt på en informationsbasis.
Anser ni att sponsornätverk ger möjligheter till att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter med andra företag?	Ja det gör det, men det är svårt att mäta.	Ja det gör det, men man behöver vara aktiv.	Nej, vi har inte använt det på detta sätt.
Har företaget skapat något samarbete med någon annan av fotbollsklubbens sponsorer?	Nej inte konkret. Men indirekt så har det nog lett till affärer.	Ja det har det. Skapat mer kontakter via det.	Ja, det har lett till ökad försäljning.
Anser ni det som positivt om ett företag som ni väljer att börja samarbeta med sponsrar samma klubb som även ni sponsrar?	Ja. Det är positivt för bägge parter.	Ja. Det ger möjlighet till starkare relationer.	Nej, det spelar ingen roll egentligen.
Känner företaget ett större förtroende kring att samarbeta/sluta avtal med företag som är anslutna till den sponsrade klubben än till andra företag som inte är det?	Ja men det tycker jag.	Inget som är avgörande.	Nej, det skulle jag inte säga.
Hur anser ni att nätverkande med andra företag bidrar till ert företags utveckling?	Jag tror att det blir en förbättring på marginalen men det är svårt att bedöma.	Ger utveckling genom kontakten med andra företag.	Vi får affärer direkt och indirekt via kontaktytorna.

<i>Tema/Kategorier</i>	<i>Cleaning Support</i>	<i>Input Interiör</i>	
<i>Titel:</i>	VD	Säljare/Projektledare	
<i>Motiv till att sponsra?</i>	<i>Utbyte av tjänster med fotbollsklubben.</i>	<i>Personal som är intresserad av Öster och utbyte av tjänster med klubben.</i>	
<i>Vilka konkurrensfördelar upplevs från sponsringen?</i>	<i>Nätverket som ger möjligheter till försäljning och samarbeten.</i>	<i>Nätverket som ger möjligheter till försäljning.</i>	
<i>Anser företaget att sponsornätverk är ett bra sätt att skapa nya kontakter som kan ge företaget positiva fördelar?</i>	<i>Ja det tycker jag.</i>	<i>Det tycker jag absolut.</i>	
<i>Finns möjligheter till att dela information och nyheter med andra företag?</i>	<i>Nej inte i det här fallet.</i>	<i>Ja det ges möjlighet till detta.</i>	
<i>Anser ni att sponsornätverk ger möjligheter till att dela kunskap och utvecklingsmöjligheter med andra företag?</i>	<i>Nej vi har inte använt det på detta sätt.</i>	<i>Ja det görs genom samtal med de andra företagen.</i>	
<i>Har företaget skapat något samarbete med någon annan av fotbollsklubbens sponsorer?</i>	<i>Ja vi har gjort affärer via nätverket.</i>	<i>Nej men vi har haft flera av företagen som kunder sedan tidigare. Nätverket stärker då våra relationer till dessa.</i>	
<i>Anser ni det som positivt om ett företag som ni väljer att börja samarbeta med sponsrar samma klubb som även ni sponsrar?</i>	<i>Det spelar ingen roll för mig.</i>	<i>Ja det tycker jag verkligen. På grund av att man får fler tillfällen att ses som ger starkare band.</i>	
<i>Känner företaget ett större förtroende kring att samarbeta/sluta avtal med företag som är anslutna till den sponsrade klubben än till andra företag som inte är det?</i>	<i>Inget som är avgörande men har man råd att lägga pengar på sponsring så visar det att det bolaget har god ekonomi.</i>	<i>Nej det skulle jag inte säga.</i>	
<i>Hur anser ni att nätverkande med andra företag bidrar till ert företags utveckling?</i>	<i>Det gör inte det i nuläget.</i>	<i>Det leder absolut till vår utveckling, man får bättre bild av andra företag som vi använder i utvecklingen av våra produkter.</i>	