



MS ritgerð í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum

Kostun knattspyrnuliða Upplifun beggja vegna borðsins

Björn Berg Gunnarsson

Leiðbeinandi: Þórarinn Hjálmarsson
Júní 2020



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Kostun knattspyrnuliða
Upplifun beggja vegna borðsins

Björn Berg Gunnarsson

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Þórarinn Hjálmarsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2020

Kostun knattspyrnuliða

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2020 Björn Berg Gunnarsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Reykjavík, 2020

Útdráttur

Kostun er margreynd og rótgróin aðferð við markaðssetningu. Henni má beita í ýmsum tilgangi en með kostun knattspyrnufélaga má ná til breiðs hóps og að sama skapi skýrt skilgreinds. Fyrir íslensk félög er kostun mikilvæg fjáröflunarleið sem stendur að jafnaði fyrir ríflega fjórðungi tekna. En hvernig sækja félögin sér kostunarfé og á hvaða forsendum veita fyrirtækin það? Markmið verkefnisins er að leitast við að svara þeim spurningum sem og hver upplifun viðkomandi samstarfsaðila sé á eðli kostunarinnar.

Rætt er um markaðsráðana sjö og einkum kynningarráðana, sem kostun tengist einna helst. Hinar ýmsu hliðar kostunar eru þá til umfjöllunar en til að fá skýra mynd af kostun knattspyrnufélaga hér á landi voru hálf opin viðtöl tekin við fulltrúa fjögurra fyrirtækja og fjóra fulltrúa knattspyrnufélaga sem allir hafa reynslu af kostun þeirra sem bestum árangri hafa náð hér á landi undanfarin ár.

Persónuleg tengsl virðast hér allt um lykjandi og segja fulltrúar félaganna lítið að sækja til fyrirtækja þar sem ekki er um slík tengsl að ræða. Þrátt fyrir það og að fyrirtækin skilgreini kostun frekar sem samfélagslega ábyrgð en markaðssetningu er sú skoðun ríkjandi innan félaganna að þau hafi mun meira fram að færa en fyrirtækin nýti sér. Skýr meiningarmunur virðist vera við hvorn enda samningaborðsins varðandi verðmæti kostunar og á meðal þeirra fyrirtækja sem hér eru til umfjöllunar stendur til að draga úr kostun við knattspyrnufélög, hætta henni eða henni hefur verið hætt að fullu.

Innan knattspyrnufélaganna er þörf á aukinni fagþekkingu og fagmennsku í samskiptum við mögulega kostendur svo betur megi höfða til þeirra og sækja fé. Meðal þeirra fyrirtækja sem kosta helstu knattspyrnufélög hér á landi er loks full ástæða til að meta hvort eðlilegt sé að persónuleg tengsl ráði að svo miklu leiti för við útteilingu fjármuna til samstarfsaðila.

Efnisyfirlit

1	Inngangur	9
2	Vörumerki komið á framfæri	11
2.1	Markaðsráðarnir sjö.....	11
2.1.1	Vara	12
2.1.2	Verð	13
2.1.3	Staðsetning.....	14
2.1.4	Ápreifanlegar vísbendingar	14
2.1.5	Ferli	14
2.1.6	Fólk	15
2.1.7	Kynning.....	15
2.2	Kynningarráðarnir	16
2.2.1	Auglýsingar.....	17
2.2.2	Persónuleg sölumennska	21
2.2.3	Stafræn markaðssetning	22
2.2.4	Samskipti og almannatengsl	23
2.2.5	Bein markaðssetning.....	25
2.2.6	Söluhvartar	26
2.3	Ímynd fyrirtækja	27
3	Kostun	29
3.1	Hvað skal kosta?	32
3.2	Umfang kostunar	34
3.3	Að mæla árangur	37
3.4	Samfélagsleg ábyrgð eða markaðssetning?.....	39
3.5	Kostun í íþróttum	39
3.6	Kostun í knattspyrnu	41
3.6.1	Kostun í alþjóðlegri knattspyrnu	43
3.6.2	Kostun í íslenskri knattspyrnu	48
4	Kostun sigursælustu félaga landsins	50
4.1	Aðferðarfræði viðtala	51
4.1.1	Spurningar og umræður.....	53
5	Niðurstöður.....	56
5.1.1	Markaðssetning eða samfélagsleg ábyrgð?.....	56
5.1.2	Hvernig er ákvörðunin tekin innan fyrirtækjanna?.....	59
5.1.3	Markmið og mælingar.....	61

5.1.4	Ávinningur fyrirtækjanna af kostun	63
5.1.5	Hvernig má auka virði samstarfsins í augum kostenda?.....	66
5.1.6	Persónuleg tengsl ráðandi	68
5.1.7	Áhrif þess að hætta samstarfi	69
6	Umræða	72
	Heimildaskrá.....	76

Myndaskrá

Mynd 1. Markaðsráðarnir sjö	12
Mynd 2. Kynningarráðarnir sex	17
Mynd 3. Sex helstu skref árangursríkrar sölu	21
Mynd 4. Fé sem varið var til stafrænnar markaðssetningar árin 2006-2018.....	23
Mynd 5. Flokkar hagsmunaaðila almannatengsla	24
Mynd 6. Hlutfallsleg skipting þess fjár sem varið var til beinnar markaðssetningar	26
Mynd 7. Hlutfall þeirra sem nefndu að eftirtaldir söluhvatar hefðu nokkur eða mikil áhrif á kaup þeirra	27
Mynd 8. Kostunarmarkaður fylki.....	34
Mynd 9. Landfræðileg skipting kostunarfjár á heimsvísu..	35
Mynd 10. Kostun eftir eðli hins kostaða.....	36
Mynd 11. Hvaða leiðir notar þú til að nýta betur þá kostun sem þú ræðst í?	37
Mynd 12. Tekjusamsetning í Norður-Amerískum íþróttum.....	40
Mynd 13. Tekjur af sölu útsendingarréttar og kostun í tengslum við Ólympíuleika.....	41
Mynd 14. Hlutfall kostunar og markaðssetningar af heildartekjum knattspyrnuliða í efstu deildum Evrópu..	42
Mynd 15. Hlutfall fyrirtækja eftir atvinnugeirum í efstu deildum Evrópu	43
Mynd 16. Tekjur FIFA af heimsmeistaramótum í knattspyrnu karla.....	44
Mynd 17. Tekjur UEFA af Evrópumótum í knattspyrnu karla.....	45
Mynd 18. Heildarupphæð kostunar á keppnistreyjum enskra úrvalsdeildarliða.....	46

Töfluskra

Tafla 1. Auglýsingar til almennra neytenda og fyrirtækja og fagaðila.....	19
Tafla 2. Flokkun auglýsinga eftir vöru- eða vörumerkisáherslu	20
Tafla 3. Gott verklag við mælingar kostunar.	38
Tafla 4. Þau fimm félög í ensku úrvalsdeild karla sem mest þéna vegna kostunar framan á keppnistreyjum	46
Tafla 5. Þau fimm félög í efstu karladeild Þýskalands (Bundesliga) sem mest þéna vegna kostunar framan á keppnistreyjum	47
Tafla 6. Árangur meistaraflokka karla og kvenna í Íslandsmótinu í knattspyrnu	50

1 Inngangur

Fjölmargar leiðir eru í boði þegar kynna á vöru eða þjónustu og þeim fjölgar stöðugt. Við árangursríka markaðssetningu er leitast við að finna rétta blöndu þeirra sem saman skila þeim markmiðum sem leitast er eftir. En markmiðin geta einnig verið margþætt. Er takmarkið að auka sölu, kynna vöru fyrir nýjum markhópi, bæta ímynd eða jafnvel eitthvað allt annað, til dæmis að sýna samfélagslega ábyrgð í verki? Markaðssetning kostar fé og fyrirhöfn og þegar valkostirnir eru jafn fjölbreyttir og raun ber vitni borgar sig að vanda valið vel og ganga úr skugga um að þeir skili viðeigandi árangri með vel skilgreindum árangursmælikvörðum og loks mælingum.

Einn þeirra kynningarráða, eða aðferða, sem beitt er við markaðssetningu, er kostun. Umfang þess háttar kynninga hefur aukist til muna á undanförunum árum og áratugum (IEG, 2018), ekki síst vegna mikillar fjölgunar miðla (Cowles og Kiecker, 1998). Sem dæmi rennur um 70% kostunarfjár í Bandaríkjunum til íprótta (IEG, 2018). Með þess háttar kostun er vörumerki kostanda tengt ákveðnum eiginleikum sem hið kostaða hefur fram að færa og er þess freistað að mynda með því jákvæð hughrif hjá neytendum, sem líta viðkomandi viðburð, persónu eða félag jákvæðum augum (Kotler og Keller, 2012).

Vegna mikillar aukningar kostunar á heimsvísu og áberandi stöðu íprótta í því samhengi hefur viðfangsefni þessarar ritgerðar verið hinn heillandi heimur kostunar í knattspyrnu. Ástæða þess er sú mikla aukning sem orðið hefur á kostun knattspyrnuliða og -móta í Evrópu, ekki síst á Englandi (Miller, 2018). Vegna umfangs og vinsælda ípróttarinnar á Íslandi og hás hlutfalls kostunar af heildartekjum íslenskra knattspyrnuliða (KR, 2019; Valur, 2019) telur höfundur fulla ástæðu til að skyggjast þar enn frekar bak við tjöldin.

Árangur kostunar, meðal annars í ípróttum, hefur verið mældur, rannsakaður og metinn í gegnum tíðina (Donlan, 2014) og vel er því hægt að færa málefnaleg rök fyrir að farin sé slík leið við markaðssetningu. En er raunin sú? Eru málefnaleg rök færð fyrir slíkri kostun hér á landi? Hér verður ákvörðunartaka vegna kostunar farsælla knattspyrnufélaga skoðuð sem og upplifun forsvarsmanna viðkomandi fyrirtækja og knattspyrnufélaga á framlagi sínu til samstarfsins. Sérstaklega er litið til farsælustu félaga

landsins þar sem dregin er sú ályktun að áhugi fyrirtækja sé mestur á kostun þeirra sem bestum árangri ná og fjármunirnir sem um ræðir því miklir í samanburði við kostun annarra félaga. Litið er til árangurs undanfarinna fimm ára vegna nálægðar í tíma svo um helstu nýlegu kostunaraðila sé að ræða.

Freistað verður að svara eftirtöldum spurningum:

- Hvernig var ákvörðunartöku um kostun háttað af hálfu fyrirtækis?
- Hvaða árangri á kostunin að skila?
- Verður árangur mældur og þá hvernig?
- Meta fulltrúar fyrirtækjanna og félaganna framlag viðkomandi félags til samstarfsins með sambærilegum hætti?
- Er gerð krafa til framlags af hálfu knattspyrnufélagsins í samstarfinu og hvernig er það framlag metið?

Von höfundar er að ritgerðin muni reynast þeim fyrirtækjum sem hafa kostanir í huga vel við að meta hvernig taka megi slíka ákvarðanir með sem faglegustum hætti. Aukinheldur gefur hún vonandi þeim sem nú þegar hafa ritað undir slík samkomulög tilefni til að fara faglega yfir núverandi samninga og ákvörðunarferli og eftir atvikum mæla árangur viðkomandi kostunar. Á þeim tímum sem rekstur knattspyrnufélaga hefur liðið fyrir efnahagslegar afleiðingar COVID-19 sjúkdómsins mun ritgerðin auk þess vonandi gefa fulltrúum félaganna aukna innsýn í kostunina frá sjónarhorni þeirra sem sitja gegnt þeim við samningaborðið.

2 Vörumerki komið á framfæri

Vara eða þjónusta kemst tæplega til viðeigandi viðskiptavinar ef kynnum er ekki komið á með einhverjum hætti, þrátt fyrir að varan sé hentug, verðið sömuleiðis og dreifing í góðum höndum.

Algennt er að markaðsráðarnir svokölluðu (*marketing mix*) séu sagðir innihalda öll hráefnin fyrrnefndu, sem kennd eru við fjögur þ á ensku; vöru (*product*), verð (*price*), dreifingu (*place/distribution*) og loks kynningu (*promotion*) (Brassington og Pettitt, 2006). Sú skilgreining er víða nýtt til að ná utan um málefnið (Belch og Belch 2015; Brassington og Pettitt, 2006; Jobber, 2010) en er þó ekki sú eina og hefur jafnvel þótt þörf fyrir útvíkkun hugtaksins í nútíma markaðsstarfi (Keller, Apéria og Georgson, 2012). Palmer (2004) leggur sem dæmi til að þremur sé bætt við en tekur þó fram að ekki sé um að ræða niðurstöðu vísindalegra rannsókna heldur séu markaðsráðarnir gagnlegur rammi sem dregur fram og sundurliðar helstu ákvarðanir sem nauðsynlegt er að taka þegar mæta á þörfum viðskiptavina. Þeir þrjú markaðsráðar sem fjölga ensku þénum fjórum í sjö eru: fólk (*people*), ferli (*process*) og áþreifanlegar vísbendingar (*physical evidence*).

2.1 Markaðsráðarnir sjö

Þegar þarfir viðskiptavina hafa verið skilgreindar nýtir söluaðili sér þær upplýsingar með viðeigandi beitingu markaðsráða og freistar þess að bjóða vöru eða þjónustu sem viðskiptavinurinn kann að meta (Brassington og Pettitt, 2006). Áður en lengra er haldið er þó ekki úr vegi að kynnast betur markaðsráðunum sjö, sem sjá má á mynd númer 1.



Mynd 1. Markaðsráðarnir sjö samkvæmt Palmer (2004)

Líkt og sjá má er ekki nóg að taka afstöðu til eiginleika vörunnar og verðs hennar heldur þarf að líta á hina ýmsu þætti sem, ef vandað er til verka, geta saman uppfyllt væntingar viðskiptavina, aukið sölu og jafnvel arðsemi.

2.1.1 Vara

Hvað skal bjóða viðskiptavinum? Skilgreining vöru sem markaðsráða er talsvert víðari en svo að eingöngu sé um að ræða innpakkaðan hlut. Hún inniheldur fleiri verðmæti í hugum viðskiptavinarins sem ekki er síður mikilvægt að vanda og taka afstöðu til. Þetta geta verið atriði á borð við þjónustu við eigendur vörunnar í kjölfar viðskipta, ábyrgðir, upp- eða samsetningu og að sjálfsgöðu vörumerkið sjálft. Allt eru þetta atriði sem geta skilið á milli fyrirtækis og samkeppninnar (Jobber, 2010; Brassington og Pettitt, 2006).

Mikilvægi einstakra eiginleika vörunnar er misjafnt. Svo dæmi sé tekið getur stöðug vöruþróun skipt sköpun þegar um hátæknivöru er að ræða á meðan önnur neytendavara krefst aðlaðandi umbúða og framsetningar (Brassington og Pettitt, 2006).

Kotler og Keller (2010) segja að skipta megi því sem markaðsfólk þarf að koma á framfæri í 10 flokka. Þeir eru:

- Vörur – stærstur hluti þess sem markaðssett er eru áþreifanlegar vörur
- Þjónusta – ekki er óalgengt að seld sé blanda þjónustu og vöru, sem dæmi má nefna heimsendingu á mat
- Viðburðir – skipulagða viðburði getur þurft að kynna með átaki til að ná til gesta
- Upplifun – getur innihaldið fjölda vöru- og þjónustupátta, til dæmis skemmtigarðar eða skipulögð hópferð
- Einstaklingar – til að koma sér á framfæri leita ýmsir, ekki síst þekkt fólk, til sérfræðinga í markaðsmálum
- Staðir – hvernig aðgreinir borg, land, eða svæði sig þegar sem dæmi skal höfðað til ferðafólks eða fjárfesta?
- Eignir – fasteignasala er gott dæmi um eignasölu en auk þess getur verið um að ræða hlutafé í fyrirtæki eða skuldabréf
- Samtök og stofnanir – Samkeppnin um styrktarfé, gesti og sjálfbodaliða er hörð og getur markaðssetning bætt ímynd viðkomandi aðila
- Upplýsingar – þekking og upplýsingar eru verðmæti sem framleidd eru, framsett og dreift rétt eins og vöru og þjónustu
- Hugmyndir – dæmi um slíkt er átak um vitundarvakningu, til dæmis tímabundin markaðsherferð sem ætlað er að draga úr ölvunarakstri

2.1.2 Verð

Ef markmiðið er að viðskiptin skili tilætlaðri arðsemi skal vanda til verka við verðlagningu. Verðið er beintengt tekjuhlið viðskiptanna en hinir markaðsráðarnir sex mætti segja að séu kostnaðarmegin í því samhengi (Palmer, 2004; Jobber, 2010; Keller, Apéria og Georgson, 2012). Þótt verð hafi þann kost að vera einn þeirra markaðsráða sem hvað auðveldast er að breyta geta slíkir tilburðir þó eðlilega haft afgerandi áhrif á arðsemi viðskiptanna og þar með afkomu fyrirtækisins (Brassington og Pettitt, 2006).

Viðskiptavinurinn mun fyrir sitt leyti meta verðmæti þess sem verið er að bjóða, hversu mikið verðmæti honum er boðið fyrir aurinn sinn og hvað fengist annars staðar fyrir sömu fjárhæð. Þannig kemst hann að því verði sem hann telur réttlæta viðskiptin (Brassington og Pettitt, 2006). Mat fyrirtækisins á verðinu byggir sömuleiðis á þessu sama áætlaða verði sem viðskiptavinurinn er tilbúinn að greiða, en einnig á atriðum á borð við kostnaðarverð seldra vara og verðlagningu samkeppnisaðila (Palmer, 2004).

Með verði er þó ekki eingöngu verið að bregðast við áætlaðri eftirspurn heldur getur það sem slíkt haft áhrif á mat eða upplifun viðskiptavinar á öðrum markaðsráðum, til dæmis eiginleikum vörunnar sjálfrar (Brassington og Pettitt, 2006) eða jafnvel ýtt undir kaup á öðrum vörum. Dæmi um slíkt gæti verið þegar vara er seld með lítilli álagningu þar sem búist er við meiri arðsemi af sölu aukahluta eða tengdra vara (Palmer, 2004).

Innifalið í verði getur verið meira en krónutalan sjálf, svo sem afslættir, greiðslufrestur, fríðindi og fjármögnunarmöguleikar (Kotler og Keller, 2012; Jobber, 2010).

2.1.3 Staðsetning

Hvar er heppilegt að staðsetja sölustaði og hvað þarf að hafa í huga varðandi dreifileiðir, útkeyrslu, lager og fleira? Þetta er meðal þess sem vanda þarf svo vörunni sé komið á áfangastað með sem arðbærustum hætti (Jobber, 2010). Slíkt getur verið snúið þar sem hentugasti smá- eða heildsölustaðurinn þarf ekki að vera sá sami og hentugasti framleiðslustaðurinn. Hvernig varan kemst á milli þessara tveggja staða og hversu auðvelt við viljum gera viðskiptavininum að nálgast hana skiptir máli (Palmer, 2004). Með hentugri staðsetningu getur verðmætt forskot náðst í samkeppni um viðskiptavini (Brassington og Pettitt, 2006).

2.1.4 Áþreifanlegar vísbendingar

Ákveðinni upplifun er reynt að koma til skila með áþreifanlegum vísbendingum um þá þjónustu eða vöru sem í boði er. Í þeim fjölmörgu tilvikum sem umrædd þ eru fjögur í stað þeirra sjö sem hér um ræðir er hluta þessarar upplifunar fundinn staður meðal þeirra (Brassington og Pettitt, 2006).

Dæmi um slíkar vísbendingar eru bæklingar, segjum varðandi hótél á mögulegum áfangastað, sem gefa mynd af því sem í boði er. Einnig má nefna útlit, lýsingu eða stemningu á smásölustað á borð við skyndibitastað, þar sem tiltekinni litasamsetningu er ætlað að gefa til kynna fljóta þjónustu (Palmer, 2004).

2.1.5 Ferli

Mikilvægt er að framleiðsluferli séu fyrirsjáanleg, traust og stöðug, hvort sem áþreifanleg vara er framleidd eða þjónusta er innt af hendi. Þegar um þjónustu er að ræða, sem segja má að sé framleidd um leið og hennar er neytt, getur reynst erfiðara að tryggja stöðugleika eða samræmi í gæðum og framsetningu, en það er þó ekki síður mikilvægt.

Gæðakerfi, eftirfylgni og þjálfun starfsfólks eru meðal þeirra tóla sem gripið er til í þeirri viðleitni að tryggja að ferlið sé eins og best verður á kosið (Brassington og Pettitt, 2006).

Skýrir ferlar auka líkur á að brugðist sé við ef rof verður á notendaupplifun, til dæmis ef löng bið er eftir þjónustu (Brassington og Pettitt, 2006) en eru einnig hjálplegir við að tryggja hagkvæma framleiðslu sem uppfyllir á endanum þarfir viðskiptavina (Palmer, 2004).

2.1.6 Fólk

Framlínusala og þjónusta, þar sem hún á við, er afar áberandi hluti notendaupplifunar og þurfa markaðsfólk og mannauðssérfræðingar að vinna náið saman við að tryggja að upplifun viðskiptavinar verði eins og vænst er (Palmer, 2004). Erfitt getur reynst fyrir samkeppnisaðila að keppa við gott persónulegt samband viðskiptavinar og starfsmanns eða starfsfólks fyrirtækis þar sem traust ríkir milli aðila (Brassington og Pettitt, 2006).

Það er auk þess ódýrara að þjónusta viðskiptavini sem kjósa að endurtaka viðskipti sín en að sækja nýja. Góð þjónusta og persónuleg samskipti, sem sannarlega geta meðal annars byggst á gögnum sem safnað hefur um viðskiptavini, bæta upplifun og mat viðskiptavinar á verðmæti þeirra vöru eða þjónustu sem í boði er (Heskett, Sasserv og Hart, 1990).

2.1.7 Kynning

Þegar vöru skal komið á framfæri er gripið til kynningarráða, þess hluta markaðsráðanna sem tekur á kynningu. Mikilvægt er að þeir taki mið af hinum p-unum þar sem ólíklegt er að vel undirbúin og framsett markaðssetning skili tilætluðum árangri ef verðlagningu, gæðum, dreifingu, upplifun, fólki og ferlum er ábótavant. Þar sem kynningarráðarnir sem nýttir eru innihalda auk þess fjölbreyttar leiðir til markaðssetningar er ekki síður mikilvægt að horft sé til þeirra í sameiningu við að koma vörunni á framfæri með samstilltum og árangursríkari hætti (Belch og Belch, 2015).

Ef kynning heppnast illa er hætt við að sú fjárfesting sem ráðist var í varðandi aðra markaðsráða hafi verið til einskis (Brassington og Pettitt, 2006). Slíkt er mikilvægi kynningar og markaðssetningar og þess vegna er sá hluti viðskipta svo heillandi og ekki bara tilefni þessarar ritgerðar heldur heilu atvinnu- og námsgreinanna, bókaflökkanna og ráðstefnanna.

2.2 Kynningarráðarnir

Fjölmargar og fjölbreyttar leiðir má fara við kynningu þess sem selja á eða koma á framfæri og fjölgar ört í flóru kynningarráðanna. Rótgrónar dreifingarleiðir á borð við útvarp og prentmiðla eru vissulega enn áberandi en ýmsar nýjar leiðir hafa auk þess rutt sér til rúms sem sannarlega er vert að gefa gaum, svo sem auglýsingar á vefnum. Sundurliðun og upptalning kynningarráða er því ekki meitluð í stein heldur í stöðugri endurskoðun (Cowles og Kiecker, 1998).

Brassington og Pettitt (2006) nefna fimm kynningarráða til sögunnar. Þeir eru auglýsingar (*advertising*), persónuleg sölumennska (*personal selling*), samskipti og almannatengsl (*public relations*), bein markaðssetning (*direct marketing*) og söluhvartar (*sales promotion*). Ástæða er til að bæta við þann lista stafrænni markaðssetningu (*digital/internet marketing*), sem bæði hefur fjölgað þeim leiðum sem fyrirtækjum standa til boða í samskiptum sínum við viðskiptavini en einnig veitt neytendum kost á auknum samskiptum við fyrirtæki og vörumerki (Belch og Belch, 2015). En hvað með markaðssetningu byggða á gagnagrunnum (*database marketing*)? Á hún heima innan einhverra þeirra kynningarráða sem sjá má á mynd 2 eða er við hæfi að fjölga yfirflokkum? Þá má sömuleiðis líta til viðbragðsmarkaðssetningar (*direct response marketing*), óhefðbundinnar markaðssetningar (*alternative marketing*) og loks umfjöllunarefnis okkar, kostunar (*sponsorship*) (Clow og Baack, 2010).



Mynd 2. Kynningarráðarnir sex samkvæmt Belch og Belch (2015)

Við skulum ekki halda því fram í ritgerð um markaðsfræði að flokkun og framsetning kynningarráðanna skipti ekki máli heldur sé það innihaldið sem gildir, en við leyfum okkur þó um stund að hefja umfjöllun okkar um kynningarráðana út frá sex flokka skilgreiningu Belch og Belch (2015).

2.2.1 Auglýsingar

„Það hljóta að vera mánaðamót, ný auglýsingaskilti!“ hrópaði Homer Simpson, yfir sig hrifinn og stöðvaði bílinn við hvert skiltið á fætur öðru á leið sinni í vinnuna í einum af betri þáttum sjöttu þáttaraðar um Simpson fjölskylduna (Swartzwelder, 1995). Við verðum ekki öll jafn uppnumin í viðbrögðum okkar við nýjustu tilraun fyrirtækis til að ná athygli okkar en mikið er nú ánægjulegt fyrir markaðsfólk þegar vel tekst til.

Með auglýsingum er átt við þegar greitt er fyrir að koma upplýsingum um fyrirtæki, vöru, þjónustu eða hugmynd til skila án þess að um persónuleg samskipti sé að ræða (Alexander, 1948). Fyrirnefnd auglýsingaskilti í vegakanti eru dæmi um slíkt. Þar sem auglýsingar berast ekki mann frá manni með persónulegum samskiptum er þeim almennt

ætlað að ná til fjölda viðskiptavina og nýttar eru dreifileiðir sem henta í slíkt (Brassington og Pettitt, 2006).

Oft er deilt um ágæti auglýsinga, þrátt fyrir mikilvægi þeirra í að koma eiginleikum viðkomandi vöru eða vörumerkis til markhópsins, meðal annars þar sem erfitt getur reynst að mæla árangur þeirra (Keller, Apéria og Georgson, 2012). Edwin L. Artz, fyrrum forstjóri Procter og Gamble hefur áhugaverða sýn á slíka umræðu:

Ef þú vilt að vörumerkið þitt sé í góðu standi þarf það að æfa sig með reglubundnum hætti. Þú getur kosið að fara í bíó eða gera eitthvað annað en að stunda líkamsrækt endrum og sinnum. Það er svipað því að færa fé úr auglýsingum í sölu. En það er ekki góð ákvörðun. Ef þú hættir að æfa þig mun það koma niður á þér síðar (Shimp, bls. 260, 2000).

Bein tengsl geta þó verið á milli auglýsinga og sölu þar sem hið fyrrnefnda getur aukið líkur á því að söluhvatar eða bein sala, sem rætt verður um síðar í kaflanum, skili árangri (Palmer, 2004).

Til glöggvunar má líta á auglýsingar sem ætlað er að ná til almennra neytenda annars vegar og fyrirtækja og fagaðila hins vegar. Þannig sundurliða Belch og Belch (2015) auglýsingar með þeim hætti sem sjá má í töflu 1.

Tafla 1. Auglýsingar til almennra neytenda og fyrirtækja og fagaðila samkvæmt (Belch og Belch, 2015).

Skilgreiningar auglýsinga	Nánari lýsing
Auglýsingar á almennum neytendamarkaði	
Auglýsingar á landsvísu (<i>national advertising</i>)	Stórfyrirtæki geta kosið að nýta sem dæmi sjónvarpsauglýsingar til að upplýsa stóra hópa um eða minna þá á eiginleika vörumerkis síns og bæta ímynd
Smásöluauglýsingar og auglýsingar í nærumhverfi (<i>retail/local advertising</i>)	Viðskiptavinir eru hvattir til að eiga viðskipti sín á tilteknum stað til með það að markmiði að auka heimsóknir til smásöluaðila
Almennar og sértækar auglýsingar (<i>primary- versus selective-demand advertising</i>)	Almennum auglýsingum getur verið ætlað að auka spurn eftir ákveðnum vöruflokki en sértækum auglýsingum eftir einstaka vörumerkjum innan þeirra vöruflokka
Auglýsingar til fyrirtækja og fagaðila	
Fyrirtæki til fyrirtækis (<i>business-to-business advertising</i>)	Auglýsingum er ætlað að ná til einstaklinga sem taka kaupákvæðanir fyrir hönd fyrirtækja
Faggreina auglýsingar (<i>retail/local advertising</i>)	Markhópurinn er fagfólk sem nýtir viðkomandi auglýsta vöru í störfum sínum
Virðisikeðju auglýsingar (<i>trade advertising</i>)	Auglýsingum er beint til annarra aðila í virðisikeðjunni, á borð við heildsöluaðila, smásöluaðila og dreifingaraðila

Auk flokkunar auglýsinga eftir markmiðum og markhópum (tafla 1) má skipta þeim í tvo flokka eftir því hvort áherslan er á vöruna sjálfa eða vörumerkið. Slíka sundurliðun má sjá á töflu 2.

Tafla 2. Flokkun auglýsinga eftir vöru- eða vörumerkisáherslu (Brassington og Pettitt, 2006).

Skilgreiningar auglýsinga	Nánari lýsing
Vöruáhersla	
Kynna nýjung (<i>pioneering</i>)	Ný vara er útskýrð fyrir neytendum
Aðgreining (<i>competitive</i>)	Áhersla er lögð á sérkenni og varan borin saman við vöru samkeppnisaðila
Áminning (<i>reminding/reinforce</i>)	Minnt er á eiginleika vöru og kostir hennar ítrekaðir. Hvatt til endurtekinna kaupa
Vörumerkisáhersla	
Kynna nýjung (<i>pioneering</i>)	Upplýsingar eru veittar um þróun og nýjungar
Bætt ímynd (<i>image building</i>)	Ímynd vörumerkisins er styrkt og sérkennum fyrirtækis viðhaldið eða þau sköpuð
Málsstaður (<i>advocacy</i>)	Skoðun um tiltekið málefni er komið á framfæri

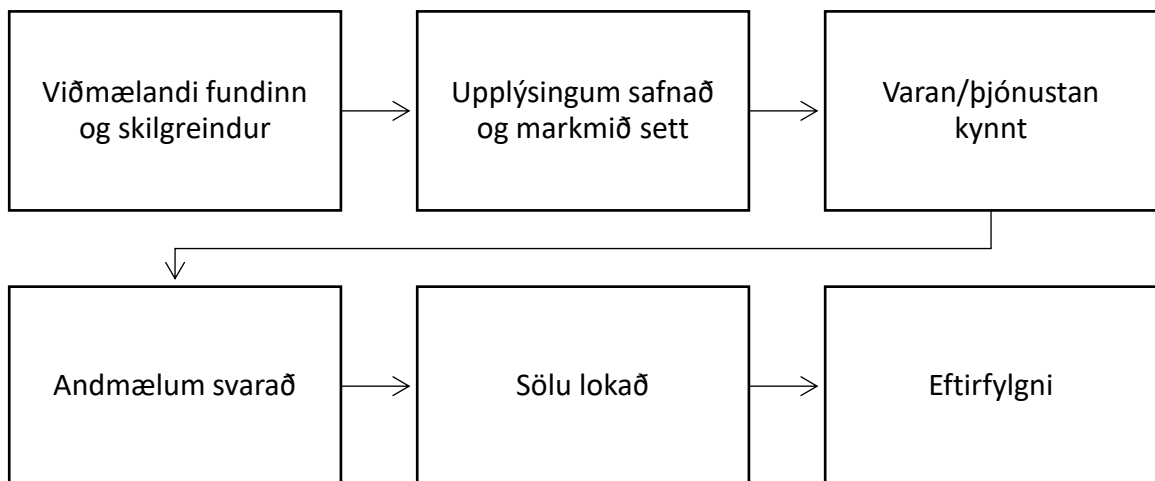
Fjöldi miðla hentar til að koma auglýsingum til neytenda og má sem dæmi nefna prentmiðla, ljósvakamiðla, kvikmyndahús, auglýsingaskiltin fyrrnefndu, veggspjöld og umbúðir vara (Kotler og Keller, 2012). Þar sem við notumst hér við skilgreiningu Belch og Belch (2015) á skiptingu kynningarráða eru stafrænar auglýsingar settar í aðskilin flokk, þó eðli og framsetning stafrænna auglýsinga og þeirra sem hér hafa verið nefnd dæmi um geti verið afar sambærileg. Með stafrænum hætti og eftir stafrænum leiðum, svo sem á internetinu, má svo miðla þeim auglýsingum sem hér um ræðir.

Auglýsingar geta fylgt kostun og geta knattspyrnulið boðið kostunaraðilum að birta skilaboð eða merki á fleiri stöðum en keppnisbúningum eingöngu. Dæmi um slíkt eru skilti á keppnisvelli og aðgöngumiðar.

2.2.2 Persónuleg sölumennska

Með persónulegri sölumennsku er viðskiptavinurinn aðstoðaður við kaupin eða sannfærður um að ráðast í þau með persónulegum samskiptum. Sá reginmunur er á þess háttar nálgun og auglýsingum að persónuleg sölumennska krefst beinna samskipta tveggja eða fleiri einstaklinga (Belch og Belch, 2015).

Hinar ýmsu nálganir eru mögulegar og nefna Kotler og Keller (2012) sem dæmi sölukynningar, sölufundi, hvatakerfi, prufur og kynningar á hátíðum og sölusýningum. Hæfni starfsfólks í sölumennsku skiptir þar lykilmáli og hafa Kotler og Keller (2012) skipt góðri sölumennsku í sex skref sem sjá má á mynd 3.



Mynd 3. Sex helstu skref árangursríkrar sölu (Kotler og Keller, 2012)

Í upphafi komum við auga á mögulega viðskiptavini og skilgreinum hvers kyns viðskiptavinir þeir eru. Ef til vill þarf sölumaðurinn sjálfur ekki að taka þátt í þessu skrefi, en það er nauðsynlegt að vandað sé til verka svo hann geti sinnt sínu starfi sem best. Í kjölfarið er ráðist í að kynna viðkomandi mótaðila. Lagt er mat á hvern skal ræða við, til dæmis við hvaða starfsmann innan fyrirtækis skuli ræða, hvernig móta skuli tilboð að teknu tilliti til eiginleika viðskiptavinarins og hvernig samskiptum skuli komið á. Sú vara eða þjónusta sem selja á er í kjölfarið kynnt og áhersla lögð á gagnsemi hennar fyrir viðkomandi viðskiptavin. Búast má við að spurningar og andmæli vakni sem mikilvægt er að geta svarað, hvort sem um er að ræða varðandi eiginleika vörunnar, verðlagningu eða

annað. Að loka sölunni er svo eðlilega mikilvægasta skrefið. Blake, sölusérfræðingurinn ógnvekjandi í leikriti David Mamet frá árinu 1983, Glengarry Glen Ross og síðar kvikmynd James Foley (1992), kom orðum að mikilvægi þessa þáttar sölumenskunnar með einföldum en áhrifaríkum hætti. „Verið sífelld lokandi“. Hann vísar þar að auki í hið svokallaða AIDA líkan, þar sem athygli viðskiptavinar er náð (*attention*), áhugi og löngun vakin (*interest, desire*) og viðskiptavinurinn ræðst að lokum í aðgerð, svo sem kaup (*action*) (Belch og Belch, 2015). Staðfestingu viðskiptavinar þarf á því sem keypt er, í hvaða magni og svo framvegis. Að lokinni sölu má ekki gleyma mikilvægi þess að tryggja áframhaldandi viðskipti og ánægju viðskiptavina. Slíkt getur verið gert með samskiptum á fyrirfram tilgreindum tíma í kjölfar viðskipta (Kotler og Keller, 2012).

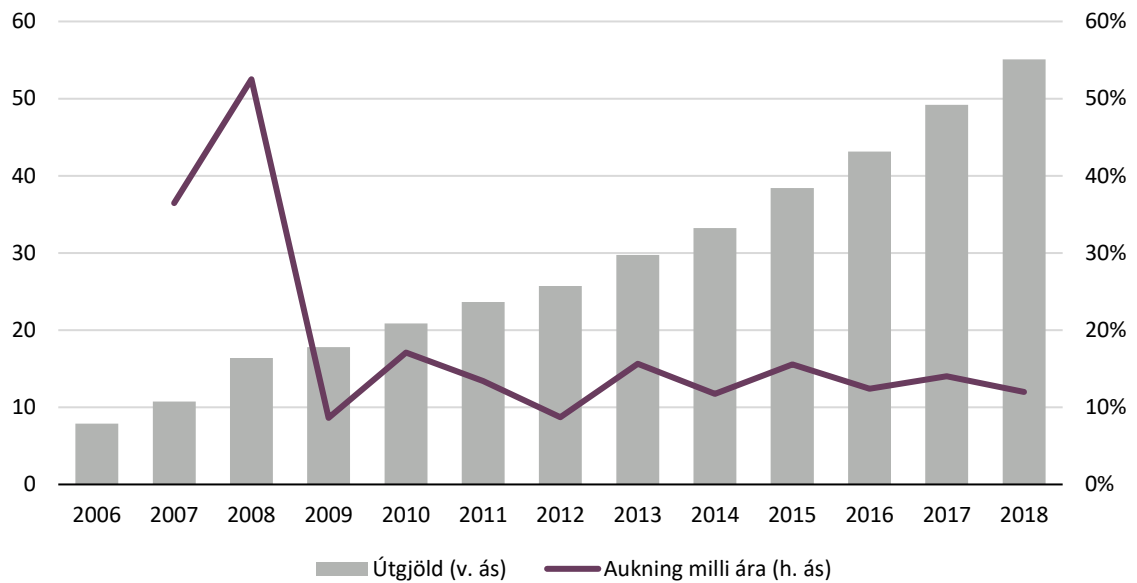
Með persónulegum samskiptum hefur söluaðili færi á að lesa í hegðun og viðbrögð mögulegs viðskiptavinar og freista þess að sérsníða þá aðferð sem beitt er við að sannfæra viðkomandi um kaupin (Belch og Belch, 2015). Söluaðili þarf auk þess að geta brugðist við breyttum aðstæðum svo sem þegar væntingar viðskiptavina aukast almennt, viðskiptavinir kjósa síður að eiga í persónulegum samskiptum við fulltrúa fyrirtækja, staða stórra viðskiptavina styrkist í samningaviðræðum og alþjóðavæðing eykur það framboð sem viðskiptavinum býðst (Anderson, 1996).

Hvað kostun íslenskra knattspyrnuliða varðar eru dæmi um að persónuleg tengsl leiki lykilhlutverk. Betur verður farið yfir umfang og mikilvægi þeirra í niðurstöðukafla.

2.2.3 Stafræn markaðssetning

Sú stafræna bylting sem snert hefur líf okkar allra undanfarna tvo áratugi eða svo hefur haft áberandi áhrif á markaðssetningu. Gagnvirk markaðssetning gefur viðskiptavinum færi á að eiga í samskiptum við fyrirtæki með áður óþekktum hætti og áður óþekktum möguleikum (Belch og Belch, 2015).

Umfang stafrænnar markaðssetningar, eða markaðssetningar á vefnum, hefur aukist til muna að undanfögnu eins og sjá má á mynd 4 þar sem ljósi er varpað á aukningu í áætluðum útgjöldum slíkrar markaðssetningar í Evrópu.



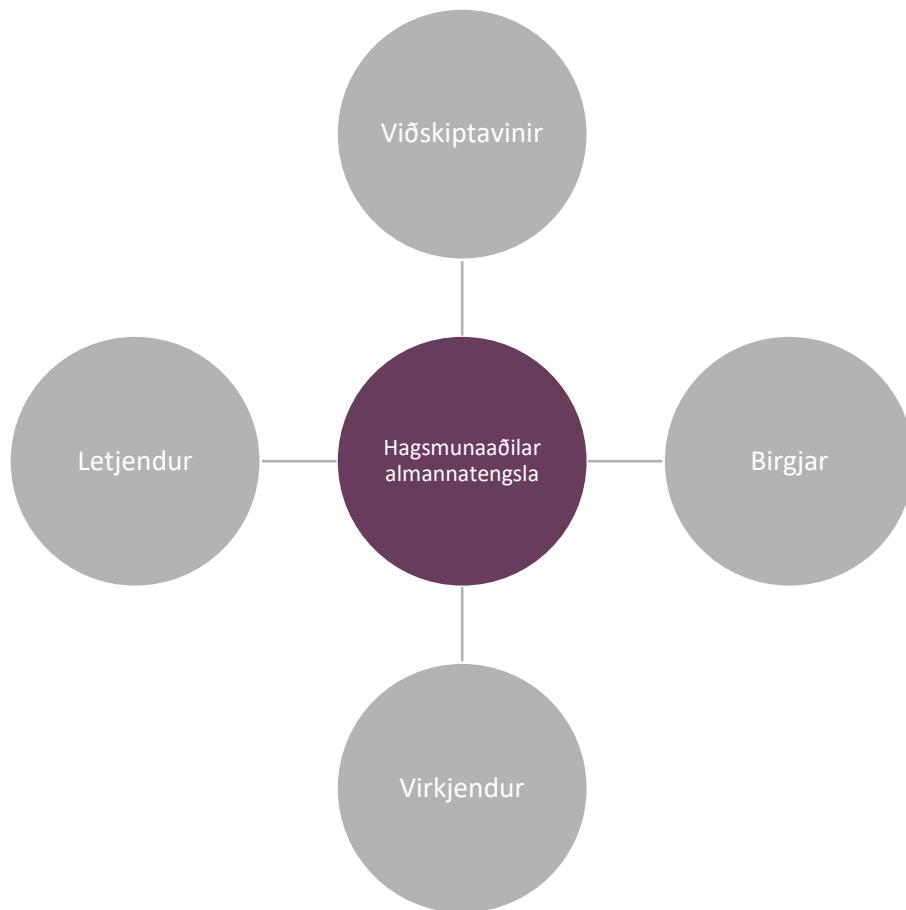
Mynd 4. Fé sem varið var til stafrænnar markaðssetningar árin 2006-2018 og aukning á milli ára. Upphæðir eru í milljörðum evra, á verðlagi ársins 2018. (IAB Europe 2019).

Meðal helstu kosta stafrænnar markaðssetningar er hversu vel við getum skilgreint markhópa og náð til þeirra með hagkvæmum hætti (Keller, Apéria og Georgson, 2012). Með stafrænum leiðum þurfum við þó að tryggja að upplifun viðskiptavinarins af vörumerki okkar sé sambærileg því sem hann finnur fyrir þegar við náum til hans með öðrum hætti (Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson, 2009). Roberts og Zahay (2013) segja markaðssetningu á vefnum ætlað að ná til viðskiptavina, fá þá í viðskipti, halda þeim og auka virði þeirra.

Rafræn fréttabréf íþróttafélaga, vefsíður þeirra og notkun samfélagsmiðla gefur færi á að beita þeim við markaðssetningu kostunaraðila.

2.2.4 Samskipti og almannatengsl

Hvernig best sé að eiga samskipti við hagsmunaaðila er ein áskorun en önnur er hverjir hagsmunaaðilarnir séu á annað borð. Með samskiptum og almannatengslum freistum við þess að koma á og viðhalda jákvæðu viðhorfi gagnvart fyrirtækinu og gagnkvæmum skilningi. Góð samskipti geta þannig auðveldað almennt markaðsstarf (Jobber, 2010). Hvort sem við köllum slíkt samskipti eða almannatengsl er gott að hafa skýra mynd af því hverjir viðmælendurnir eru.



Mynd 5. Flokkar hagsmunaaðila almannatengsla (Smith, 2017)

Sundurliðun þeirra sem eiga á samskipti við getur verið á þann veg sem sjá má á mynd 5. Samkvæmt henni geta viðskiptavinir (*customers*) hvort sem er verið núverandi, hugsanlegir eða fyrrverandi og birgjar (*producers*) þeir sem veita okkur ýmiss aðföng, svo sem fjármögnun eða birgðir en einnig starfsfólk fyrirtækisins. Virkjendur (*enablers*) eru aðilar sem geta haft mikil áhrif á upplifun af vörumerkinu á borð við skoðanamyndandi fólk, aðila sem eru hliðhollir okkur, fjölmiðla eða eftirlitsaðila. Loks má ekki gleyma þeim sem gagnert vilja draga úr áhrifum okkar og getu til að ná árangri, letjendum (*limiters*) á borð við samkeppnisaðila og andstæðinga (Smith, 2017).

Jobber (2010) tiltekur tíu markmið með samskiptum og almannatengslum:

- Orðspor (*prestige and reputation*) – gott orðspor getur meðal annars auðveldað sölu og ráðningu hæfs starfsfólks sem og bætt samskipti við almenning og opinbera aðila
- Vörukynningar (*promotion of products*) – með því að vekja athygli á vöru eða þjónustu, til dæmis í fjölmiðlum, er þess freistað að vekja áhuga viðskiptavina á henni

- Málefni og tækifæri (*dealing with issues and opportunities*) – ef vel er tekið á málefnum sem skipta fólk máli get allir hagnast
- Velvilji viðskiptavina (*goodwill of customers*) – tryggt er að viðskiptavinir hafi aðgengi að gagnlegum upplýsingum og brugðist sé við kvörtunum þeirra
- Velvilji starfsfólks (*goodwill of employees*) – vel heppnuð samskipti geta aukið ánægju starfsmanna og tengt þá betur við vinnustaðinn
- Misskilningur leiðréttur (*overcoming misconceptions*) – skoðanir, sem ekki byggja á réttum upplýsingum, geta skaðað fyrirtækið
- Velvilji birgja og dreifingaraðila (*goodwill of suppliers and distributors*) – getum okkur gott orð sem góður birgi og viðskiptavinur
- Velvilji opinberra aðila (*goodwill of government*) – til mikils getur verið að vinna ef opinberir starfsmenn telja fyrirtækið vinna að almannahag
- Bregðast við slæmri umfjöllun (*dealing with unfavourable publicity*) – brugðist er hratt við þegar neikvæð umfjöllun um fyrirtækið nær flugi í fjölmiðlum eða á samfélagsmiðlum
- Sækja og halda góðu starfsfólki (*attracting and keeping good employees*) – vel liðið og virt fyrirtæki eykur líkur á að takist að ráða besta starfsfólkið

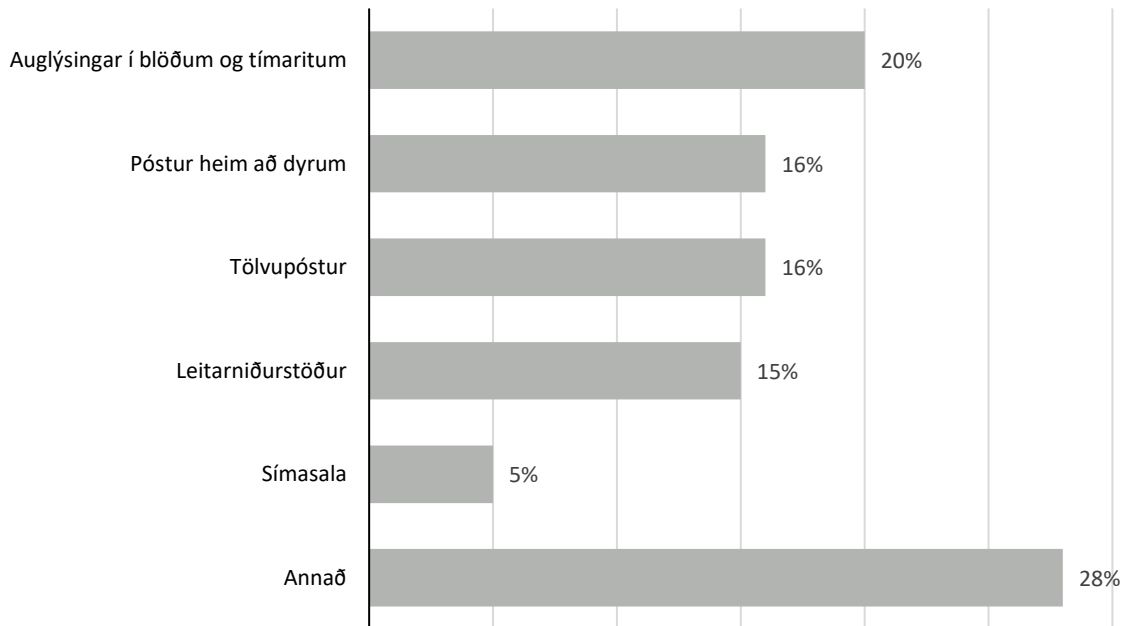
Þessum markmiðum er hægt að ná með ýmsum hætti en Brassington og Pettitt (2006) nefna auglýsingar, sem hér hefur áður verið rætt um, sem hentuga leið til að koma ímynd fyrirtækis áleiðis. Auk þess má nefna samskipti við fjölmiðla á borð við fréttatilkynningar, innri samskipti, viðburði og útgáfu.

Það getur þó verið þrautinni þyngra að mæla árangur almannatengsla. Stone (1991) kemst þannig að orði að sennilega sé fátt betur rannsakað og um fátt sé meira deilt meðal markaðsfólks.

Tilkynningu um kostun og samstarf fyrirtækis og félags má koma til skila með beitingu almannatengsla, til dæmis með fréttatilkynningu.

2.2.5 Bein markaðssetning

Með beinni markaðssetningu hefur fyrirtækið bein samskipti við viðskiptavininn með það að markmiði að fá hann til að framkvæmda aðgerð á borð við viðskipti (Belch og Belch, 2015). Meðal þeirra aðferða sem beita má við slíkt eru póstsendingar, bæklingar, tölvupóstur, smáskilaboð og sölusímtöl. Í öllum tilvikum er góð öflun og úrvinnsla gagna afar hjálpleg svo réttir viðskiptavinir fái réttu skilaboðin (Jobber, 2010).



Mynd 6. Hlutfallsleg skipting þess fjár sem varið var til beinnar markaðssetningar árið 2012 (DMA, 2012)

Á mynd 6 má sjá mat samtaka um beina markaðssetningu (DMA) á hvernig það fé sem rann til beinnar markaðssetningar árið 2012 var varið. Auglýsingar í blöðum og tímaritum eru þar flokkaðar með beinni markaðssetningu en póstsamskipti og símtöl eru þar einnig áberandi. Við gætum við fyrstu sín talið að hluti þeirra leiða sem hér eru nefndar ættu heima annars staðar, sem dæmi í flokki auglýsinga og það væri alveg rétt. En þegar slíkt er talið til beinnar markaðssetningar getur markmið viðkomandi auglýsingar verið að koma á beinum samskiptum á milli viðskiptavinarins og þess sem auglýsir (Palmer, 2004).

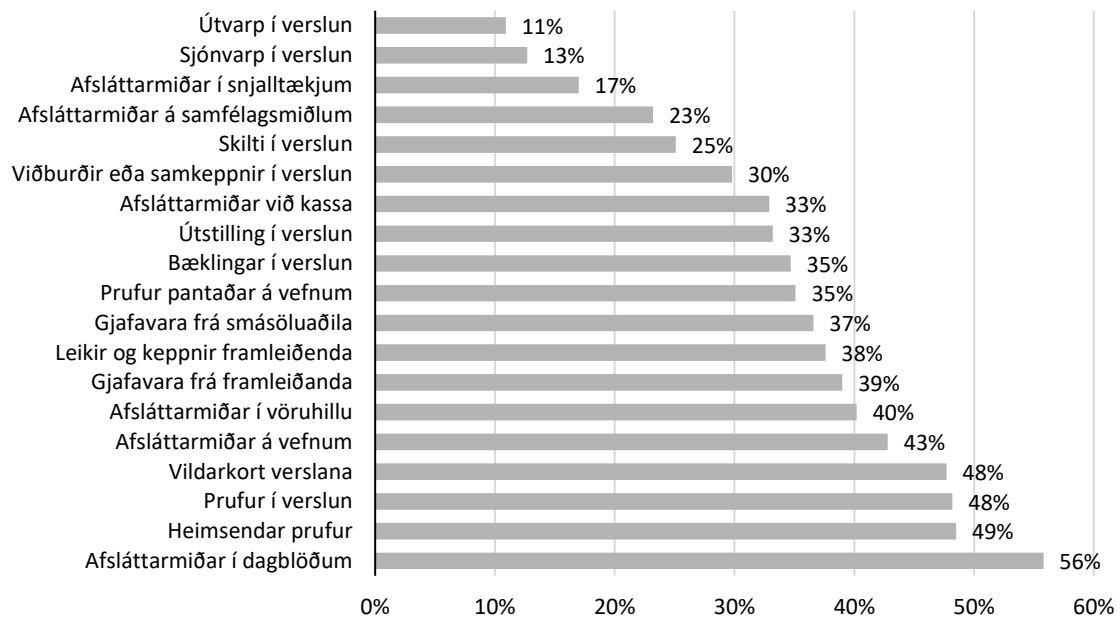
Íþróttafélög geta nýtt sér beina markaðssetningu í formi dreifibréfa í viðkomandi hverfum og með póstsendingum eða tölvupósti til stuðningsfólks.

2.2.6 Söluhvatar

Með beitingu söluhvata, rétt eins og með öðrum kynningarráðum, er þess freistað að hafa áhrif á kauphegðun. Þetta er gert með aðgerðum sem meðal annars auðvelda viðskiptavinum að prófa þá vöru eða þjónustu sem verið er að bjóða eða hvetja til prófunar með tímabundnum verðlækkunum svo dæmi séu tekin (Alvarez og Casielles, 2005).

Schultz og Block (2014) rannsökuðu áhrif 19 söluhvata á viðskiptavinum. Niðurstöðurnar má sjá á mynd 7 en samkvæmt þeim höfðu afsláttarmiðar í dagblöðum (*coupons in*

newspapers and inserts) mest áhrif á kaupákvörðanir viðskiptavina ríflega 1.500 vörumerkja, en útlarp- og sjónvarpsefni í verslunum minnst.



Mynd 7. Hlutfall þeirra sem nefndu að eftirtaldir söluhvatar hefðu nokkur eða mikil áhrif á kaup þeirra. (Schultz og Block, 2014)

Samkvæmt Alvarez og Casielles (2005) geta söluhvatar haft þau áhrif að þegar viðskiptavinur metur tvö vörumerki eða tvær vörur jafn aðlaðandi sé tilhneigingin sú að söluhvatar auki líkur á að viðkomandi vara verði fyrir valinu.

Kostunaraðilar íþróttafélaga getu nýtt sér söluhvata samhliða kappleikjum eða annarri starfsemi félaganna. Dæmi um slíkt getu verið lesnar auglýsingar í hátalarakerfi leikvanga við upphaf leikja, auglýstir afslættir í útgefnu efni eða tilboð fyrir stuðningsfólk á vefsíðu.

2.3 Ímynd fyrirtækja

Sjónarhornið skiptir máli. Hver er sú ímynd sem fyrirtækið vill eða telur sig birta, það er að segja sjálfsmynd þess og hver er upplifun viðskiptavinarins? Sú ímynd sem viðskiptavinurinn upplifir þarf ekki að ríma við vilja þess sem á vörumerkið þar sem fleiri skilaboð en þau sem eru á forræði fyrirtækisins hafa áhrif á upplifun og mat viðskiptavinar (Meenaghan og Shipley, 1999).

Þegar fyrirtæki ræðst í kostun getur markmiðið verið tvíþætt. Annars vegar að auka vörumerkjavitund og hins vegar að hafa áhrif á ímynd viðkomandi vörumerkis (Cornwell

og Maignan, 1998). Í 3. kafla verður rætt um eiginleika kostunar og samband ímyndar fyrirtækis og hins kostaða, hvort sem um er að ræða einstakling, félag, viðburð eða annað.

3 Kostun

Með kostun má segja að keyptur sé afnotaréttur af ímynd hins kostaða, hvort sem um er að ræða viðburð, félag eða einstakling, með það að markmiði að hagnast á tengingunni. Ákveðinn eðlismunur er á kostun í þeim skilningi annars vegar og hinn bóginn á þeirri kostun eða fjármögnun sem við lesum um í sögubókunum. Í þeim tilvikum var sem dæmi átt við kostun leiðangra sem gátu haft í för með sér beinan ávinning kostanda ef leiðangurinn skilaði tilætluðum árangri, eða jafnvel fjármögnun listsköpunar (Meenaghan og Shipley, 1999).

Og þó. Ákveðnar hliðstæður má finna. Fjármögnun Lúðvíks annars konungs af Bæjaralandi á störfum tónskáldsins Richard Wagner á 19. öld hafði í för með sér gagnkvæman ávinning, sem líkja má við kostun listviðburða á okkar dögum. Wagner, sem átt hafði í miklum fjárhagslegum vandræðum, gat sinnt tónsmíðum sínum við sérútbúnað aðstæður og greitt niður skuldir. Með tengingu sinni við ímynd og listsköpun Wagners naut Lúðvík ekki eingöngu fallelgra tóna upphalds tónskálds síns heima fyrir heldur aðstoðar við að styrkja ímynd sína sem íburðarmikill þjóðarleiðtogi og listunnandi (Newman, 1937).

Hvað sem líkindum með samböndum ríkra velgjörðarmanna við listafólk og eldhuga með ævintýraþrá líður verður hér gengið út frá þeirri skilgreiningu kostunar sem getið er í upphafi þessa kafla. Sú tegund kostunar, tenging við ímynd hins kostaða, á sér þó nokkuð gamla sögu og má rekja kostun einstaklinga allt aftur til samstarfs sápuframleiðandans Pearl Soap og ensku leikkonunnar Lillie Langtry árið 1893 (Hood, 2011).

Meenaghan og Shipley (1999) segja dreifingaleiðina sjálfa, eða hið kostaða, gefa haft bein áhrif á ímynd fyrirtækisins þar sem hið kostaða hefur í huga almennings ákveðna eiginleika sem segja má að smitist yfir á vörumerki kostanda við samstarfið. Það er því áhugavert hversu stór hluti upplifunar er ótengdur skilaboðunum sjálfum.

Þegar auglýsingu er dreift í prentmiðli, svo dæmi sé nefnt, mun árangur markaðssetningarinnar byggja að miklu leiti á skilaboðunum sjálfum og framsetningu þeirra. Hvort ákveðinn fjölmiðill sé valinn umfram annan hefur að sjálfsögðu áhrif á skilvirkni dreifingarinnar en miðillinn sjálfur hefur síður bein áhrif á viðtakanda skilaboðanna en skilaboðin sjálf. Með kostun geta skilaboðin verið afar einföld eða jafnvel

lítið annað en vörumerkið en dreifileiðin, sá aðili eða sá viðburður sem notaður er til að koma því á framfæri, leikur lykilhlutverk. Með hliðsjón af framangreindu getum við sem dæmi spurt okkur: Hvert er markmið íþrótta- og tískuvöruframleiðandans Nike með kostunarsamningum við afburðarfólk í íþróttum? Er það að koma skýrum skilaboðum til skila eða tileinka vörumerkinu þá eiginleika sem viðkomandi afreksfólk hefur?

Þegar kostunarsamningi er komið á með einstaklingi er afar mikilvægt að vanda valið. Viðkomandi skal vera vel þekktur, hafa jákvæð áhrif á markhópin og henta vel þeirri vöru sem um ræðir (Kotler og Keller, 2012). En ákveðin áhætta getur að sjálfsögðu fylgt því að leggja vörumerki í hendur þriðja aðila, eins og gert er að vissu leiti með kostun. Í bók sinni um suður-afríska hlaupagarpinn Oscar Pistorius ritar Íslandsvinurinn John Carlin um óheppilega tengingu íþróttamannsins og Nike í kjölfar dauða unnustu Pistorius, Reeva Steenkamp. Kostunarsamningur Nike og Pistorius nam um 2 milljónum bandaríkjadala árlega (Wall, 2013) þegar hann var sakaður um að hafa myrt Steenkamp af yfirlögðu ráði með fjölda byssuskota að heimili þeirra í Pretoriu í Suður-Afríku. Pistorius var með áhugaverðari íþróttamönnum samtímans og afrekaði meðal annars að vera fyrstur þeirra sem misst höfðu löpp (hann missti raunar báðar sem barn) til að vinna til verðlauna á heimsmeistaramóti ófatlaðra í spretthlaupi (Carlin, 2014).

Fjölmiðlaumfjöllun og harmleikurinn sem fylgdi sviplegu dauðsfalli Steenkamp hafði eðlilega mikil áhrif á verðmæti kostunarinnar frá sjónarhóli Nike, en ekki bætti úr sök að í auglýsingum fyrirtækisins er Pistorius líkt við kúlu í byssu (*I am the bullet in the chamber*). Samstarfinu var í kjölfarið slitið og umræddar auglýsingar fjarlægðar á innan við sólarhring af götum Suður-Afríku. En samstarf Nike við Pistorius er ekki eina dæmið um óheppileg tengsl þar sem efast má um ávinning vörumerkis Nike af tengingunni við hinn kostaða, í það minnst undir lok samstarfsins. Hlaupadrottningin Marion Jones, Ólympíumeistarinn Justin Gatlin, tennisdrottningin Maria Sharapova og hjólreiðagarpurinn Lance Armstrong vöktu öll gríðarlega athygli þegar upp komst um lyfjanotkun þeirra. Í öllum tilvikum átti Nike í áberandi samstarfi við viðkomandi íþróttafólk en sleit samstarfinu í kjölfar þess að málin komu upp. Hið sama gildi um kostun fyrirtækisins á ruðningskappanum Michael Vick eftir að upp komst um tengsl hans við skipulögð hundaáflog (Riach, 2013; Belson og Pilon, 2012). Þrátt fyrir allt hélt Nike þó tryggð við golfstjörnuna Tiger Woods, sem missti þó

fjölda styrktar- og samstarfsaðila þegar umræða um framhjáald hans náði flugi síðla árs 2009 (Riach, 2013).

Samkvæmt Knittel og Stango (2014) má rekja ríflega 2% lækkun á markaðsvirði styrktaraðila Woods; Nike, Electronic Arts og PepsiCo til hneykslismálanna sem um ræðir og mældist sterk fylgni milli hlutabréfaverðs fyrirtækjanna dagana eftir að upp komst um málið annars vegar og hins vegar umfjöllunar í fjölmiðlum um tengsl vörumerkjanna og Woods. Auk þess var fylgni á milli þróunar hlutabréfaverðs og fjölda fyrirspurna á leitarvélum um vörumerkin og Woods. Í rannsókn Hood (2012) fannst þó ekki marktækur munur og leiddar eru líkur að því að ástæðu ólíkra niðurstaðna megi rekja til mis langs tímabils þeirra hlutabréfaviðskipta sem litið er til, í aðdraganda og kjölfar þess atburðar sem um er rætt. Engin marktæk áhrif sjáist á hlutabréfaverði kostunaraðila Woods vegna hins afdrifaríka orðróms þrátt fyrir að hann uppfylli þrjú skilyrði sem sagt hafi verið í fyrri rannsóknum að skili enn frekar afgerandi niðurstöðum, en þau eru samkvæmt Hood (2012):

- Kostuninni sé ætlað að ná beint til einstaklinga í stað fyrirtækja
- Varan tengjast frammistöðu hins kostaða eða áhorfandans
- Ekki sé hægt að kenna öðrum um erfiðleikana en hinum kostaða sjálfum

Hood (2012) telur að öll þessi skilyrði séu uppfyllt í tilviki Woods en þrátt fyrir það sé marktæk áhrif á hlutabréfaverð hans helstu kostunaraðila ekki að finna. Ekki verður því fullyrt um neikvæð áhrif skakkafalla hins kostaða á fjárhagslega afkomu kostunaraðila.

Auk erfiðleika Woods og Nike rifja Till og Shimp (1998) og Fowles (1996) auk þessa upp þegar Pepsi dróg sig út úr samstarfi við tónlistarmanninn Michael Jackson þegar orðrómur um barnaníð fór á kreik, tónlistarkonuna Madonna í kjölfar slæmra viðbragða við myndbandi hennar við lagið Like a prayer, körfuknattleiksmanninn Earvin „Magic“ Johnson, sem Pepsi sagði skilið við sökum veikinda hans og loks hnefaleikakappann Mike Tyson sem hlaut dóm vegna nauðgunar.

Ávinningur af nánnum tengslum við ímynd frægra einstaklinga getur snúist í andhverfu sína og jafnvel hvatt fyrirtæki til að leitast fremur eftir tengingu við ímynd látinna einstaklinga, sem síður eiga kost á að valda hneykslan fyrirvaralaust (Till og Shimp, 1998). Ákveðin trygging fyrir áhættunni sem hér um ræðir getur verið að sérstaklega séu teknar

fram í kostunarsamningi afleiðingar þess að hinn kostaði brjóti gegn ákveðnum skilmálum, sem gætu jafnvel verið siðferðislegs eðlis (Van den Broek, 2000).

3.1 Hvað skal kosta?

Eins og og áður segir er mikilvægt að vanda valið þegar gerður er kostunarsamningur við einstaklinga en slíkt hið sama á við um hvers kyns kostun. Þegar tiltekinn viðburður er kostaður segja Kotler og Keller (2012) vissast að velja viðburð sem tengist og hentar þeim markaðslegu markmiðum og stefnu sem mörkuð hefur verið fyrir viðkomandi vörumerki. Rétt eins og þegar um einstaklinga er að ræða er mikilvægt að viðburðurinn höfði til viðeigandi markhóps, hafi þá ímynd sem leitast er eftir að tengjast og tengsl hans og vörumerkisins séu jákvæð í huga viðskiptavinarins.

Þótt hér hafi fram að þessu mest verið rætt um kostun einstaklinga eru kostirnir fleiri og fjölbreyttari. Markaðsrannsóknarfyrirtækið IEG (2018) flokkar kostun með eftirtöldum hætti: Íþróttir (*sports*), afþreying (*entertainment*), góðgerðarmál (*causes*), listir (*arts*), hátíðir (*festivals and fairs*), árlegir viðburðir (*annual events*) og loks aðildarfélag (*associations and membership organizations*).

Eins og áður segir er mikilvægt að vanda valið þegar gerður er kostunarsamningur við einstaklinga en slíkt hið sama á við um hvers kyns kostun. Þegar tiltekinn viðburður er kostaður segja Kotler og Keller (2012) vissast að velja viðburð sem tengist og hentar þeim markaðslegu markmiðum og stefnu sem mörkuð hefur verið fyrir viðkomandi vörumerki. Rétt eins og þegar um einstaklinga er að ræða er mikilvægt að viðburðurinn höfði til viðeigandi markhóps, hafi þá ímynd sem leitast er eftir að tengjast og tengsl hans og vörumerkisins séu jákvæð í huga viðskiptavinarins.

Markmið með kostun eru misjöfn og nefna þeir Kotler og Keller (2012) eftirtalin átta möguleg markmið:

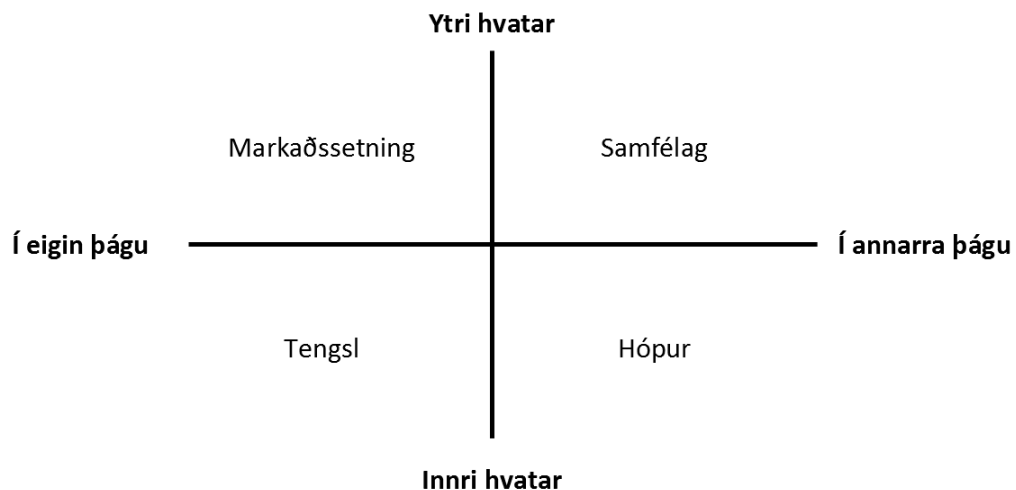
- Tengjast tilteknum markaði eða lífsstíl
- Gera viðkomandi fyrirtæki eða vörumerki meira áberandi
- Skapa eða efla hugrenningatengsl vegna vörumerkisins
- Bæta ímynd fyrirtækisins
- Skapa upplifun eða vekja tilfinningar
- Tjá skuldbindingu fyrirtækisins vegna samfélagsmála
- Skemmta lykilviðskiptavinum eða verðlauna starfsfólk

➤ Sala varnings á viðburði og tækifæri til vörukynningar

Ekki er þó um tæmandi lista að ræða því einnig má nefna þau markmið að hvetja starfsfólk viðkomandi fyrirtækis til dáða (Van den Broek, 2000; Slåtten ofl., 2017), tryggja framleiðslu dagskrárefnis, auka beina sölu (Slåtten ofl., 2017), ná til mjög afmarkaðra markhópa án sóunar, aðgreina vöruframboð frá keppinautum og auðvelda ráðningu hentugs starfsfólks (IEG, 2017) svo dæmi séu tekin.

Hin ýmsu markmið með kostun hafa þegar verið til umræðu en Slåtten o.fl. (2017) grafa þó enn dýpra í leit sinni að hvatanum á bak við tiltekna leiðir kostunar, sem við köllum hér kostunarhvata (*motivational directions for sponsorship*). Mynd 8 sýnir útlitun þeirra á mögulegum hvötum á fylki þar sem ytri (*external*) og innri hvötum (*internal*) er stillt upp sem andstæðum annars vegar og hvötum í eigin þágu (*opportunistic*) og annarra (*altruistic*) hins vegar. Ýmist geta því ákvarðanir um kostun verið teknar þar sem þær munu gagnast innan veggja fyrirtækisins (innri hvatar) eða utan þess (ytri hvatar) og annað hvort vegna beins ávinnings viðkomandi fyrirtækis (í eigin þágu) eða í þágu annarra. Þess er freistað að fækka hinum mörgu mögulegu markmiðum með kostun sem tilgreind hafa verið hér að framan niður í fjóra yfirflokka og staðsetja þá innan fylkisins sem hér er til umræðu í formi blöndu tveggja af kostunarhvötunum fjórum. Einfölduð markmið kostunar samkvæmt þeirri skilgreiningu eru:

- Markaðssetning (*Market*): auka sölu meðal núverandi eða tilvonandi viðskiptavina
- Tengsl (*Bond*): styrkja samband við samstarfs- og hagaðila
- Samfélag (*Society*): sýna samfélagslega ábyrgð án kröfu um fjárhagslegan ávinning
- Hópur (*Clan*): sýna fram á skuldbindingu og umhyggju fyrir starfsfólki



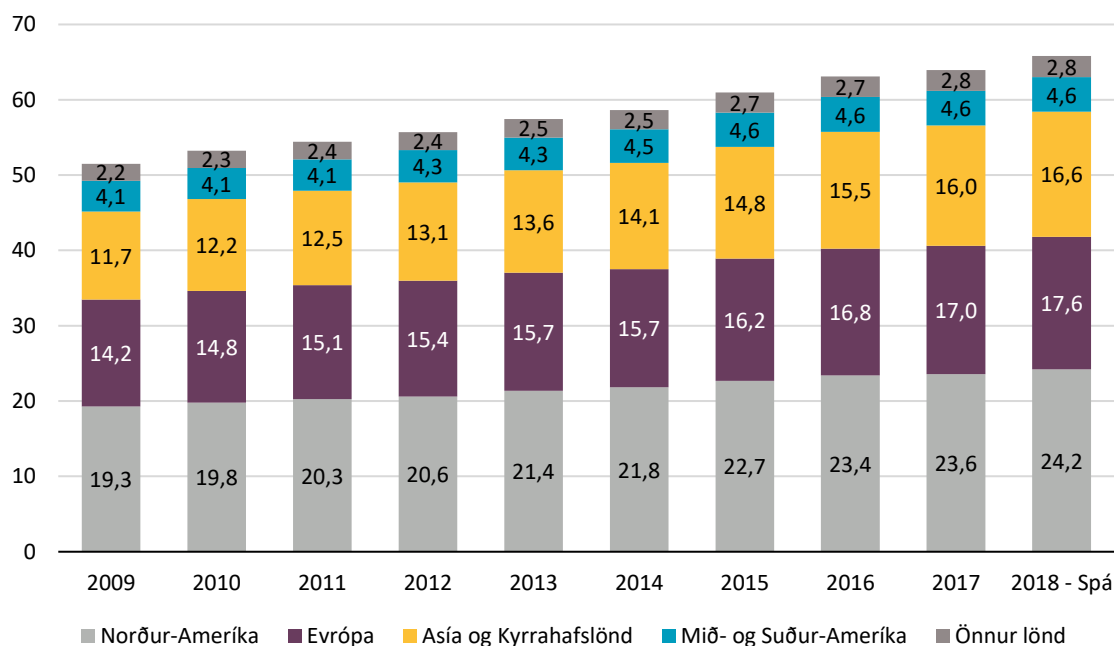
Mynd 8. Kostunarhvata fylki Slåtten o.fl. (2017).

Hafa ber í huga að kostun sem hentar viðkomandi vörumerki illa getur haft neikvæðar afleiðingar í för með sér. Rannsókn Becker-Olsen og Hill (2006) leiddi í ljós mikilvægi þess að hið kostaða deili ákveðnum eiginleikum með kostunaraðilanum. Sem dæmi má nefna markhóp, gildi og markmið. Þegar slíkt er til staðar hefur kostun jákvæð áhrif á tengingu og viðbrögð við viðkomandi vörumerki. Séu slík líkindi kostunaraðila og hins kostaða hins vegar ekki til staðar geti kostunin jafnvel haft neikvæð áhrif á vörumerkið. Þótt stundum sé sagt að öll umfjöllun sé góð umfjöllun er öll kostun ekki endilega góð kostun.

3.2 Umfang kostunar

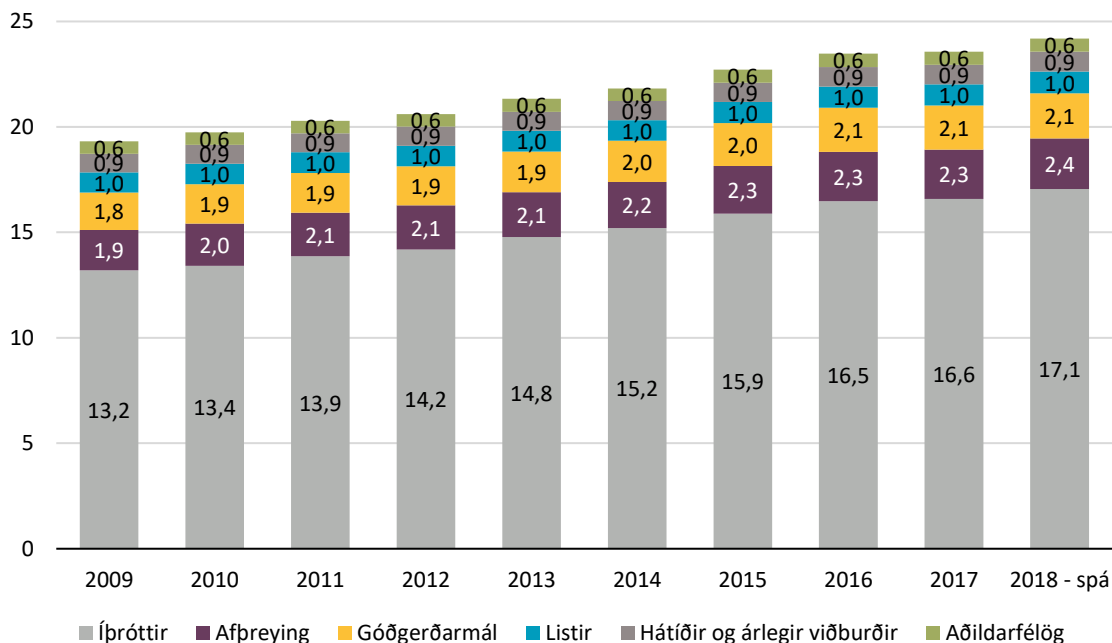
Kostun á heimsvísu hefur aukist umtalsvert hvað fjárhæðir varðar undanfarna áratugi. Frá 2 milljörðum dollara árið 1984 (Meenaghan og Shipley, 1999) í áætlaða 66 milljarða dollara árið 2018 (IEG, 2018). Á verðlagi ársins 2018 jafngildir það tæplega 14 földun kostunarfjár eða um 8% hækkun að meðaltali ár hvert að raunvirði. Samkvæmt skýrslu markaðsrannsóknarfyrirtækisins IEG um kostun (2017) hefur vöxturinn verið meiri en á auglýsingum og söluhvötum undanfarna tvo áratugi og eru leiddar að því líkur að meðal ástæðna fyrir auknum hlut kostunar sé samdráttur línulegrar dagskrár, minnkandi lestur prentmiðla og aukin þrýstingur á fyrirtæki að láta til sín taka á samfélagslega sviðinu.

Á mynd 9 má sjá þá áætlun IEG (2018) að hlutdeild Norður-Ameríku í heildar útgjöldum til kostunarmála á heimsvísu hafi numið 37-38% árin 2009-2018, en Evrópu 27-28%.



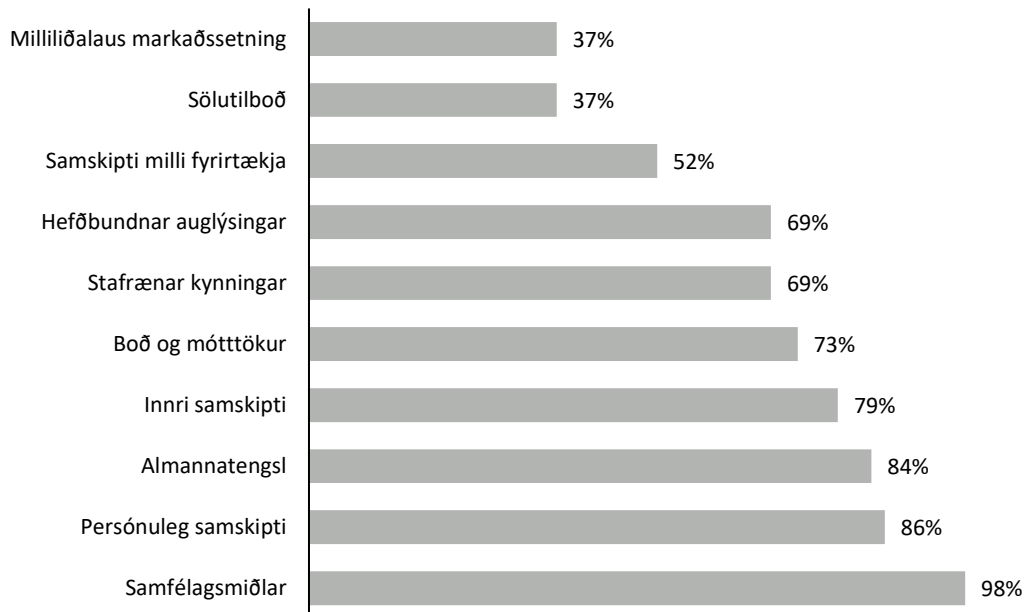
Mynd 9. Landfræðileg skipting kostunarfjár á heimsvísu. Milljarðar Bandaríkjadollara á verðlagi ársins 2018 (IEG, 2018).

Ekki eru þó allir áfangastaðir jafnir fyrir þeim sem útdeila kostunarfé, í það minnsta vestanhafs í Norður-Ameríku. Langstærstur hluti kostunarfjár rennur þar til íþróttastarfsemi, eða um 7 dollarar af hverjum 10 og hefur hlutfall íþróttastarfsemi aukist eilítið undanfarinn áratug. Tíund er varið í kostun hinnar ýmsu afþreyingar og tæpum 9% til góðgerðarmála (sjá mynd 10).



Mynd 10. Kostun eftir eðli hins kostaða, í Norður-Ameríku. Milljarðar Bandaríkjadollara á verðlagi ársins 2018 (IEG, 2018).

Til viðbótar við beinan kostnað kostunar geta aukin útgjöld fylgt því að vekja athygli á framtakinu og styðja við það með öðrum leiðum. Í könnun IEG og ESP Properties meðal 102 aðila sem ákvarðarnir tóku um kostanir í fyrirtækjum árið 2016 og sjá má á mynd 11 sögðust 98% svarenda vekja athygli á kostun með samfélagsmiðlum, 84% með beitingu almannatengsla og 79% segjast nýta kostun til samskipta við starfsfólk, innri samskipti, svo dæmi séu tekin (IEG, 2017).



Mynd 11. Hvaða leiðir notar þú til að nýta betur þá kostun sem þú ræðst í? (IEG, 2017).

Þegar litið er til fyrrnefndrar könnunar er því ljóst að aðspurðir láta kostun ekki standa eina og sér og treysta á að hún skili tilætluðum árangri án stuðnings. Útbreidd beiting annarra kynningarráða og kynningarleiða gefur til kynna að slíkt sé talið styðja vel við kostun og tryggja betur að árangur náist.

3.3 Að mæla árangur

Samkvæmt Kotler og Keller (2012) getur verið snúið að mæla árangur kostunar en þeir félagar leggja þó til að bæði sé þess freistað að meta áhrif framboðs hennar, það er að segja hversu víða og til hversu margra kostunin nær og eftirspurnarhliðarinnar eða upplifunar þeirra sem fyrir áreitinu verða, svo sem með mælingu á vörumerkjavitund þeirra. Leggja þeir til að litið sé til þeirra 11 atriða sem IEG (2009) vilja að höfð séu í huga við mælingar og sjá má á töflu 3. Þar á bæ er þó vakin athygli á því, rétt eins og þeir félagar Kotler og Keller (2012) gera, að mælingar séu erfiðar og vandkvæðum bundnar. Einkum sé erfitt að einangra þá breytingu í hegðun markhópsins sem beint má rekja til tiltekinnar kostunar. Tiltölulega einfalt geti sem dæmi verið að mæla heildarfjölda snertinga, söluaukningu og fleira í heild hjá vörumerki eða fyrirtæki, en að meta hversu stórt hlutfall megi með sanni rekja til kostunar sé annað mál.

Tafla 3. Gott verklag við mælingar kostunar (IEG, 2009).

	Dæmi
Mælum afrakstur umfram einfalda tölfræði	Í stað þess að tilgreina hversu margir sóttu viðburð skal mæla hve hátt hlutfall skilaði sér í viðskipti
Skilgreinum árangursmarkmið fyrirfram	Áður en haldið er af stað skulu skýrt skilgreind markmið liggja fyrir sem og vænt staða mála seinna meir ef ekki hefði verið ráðist í kostun til samanburðar
Mælum arðsemi hvers markmiðs fyrir sig	Ef um fleiri en eitt markmið er að ræða skal heildarkostnaði skipt niður eftir skilgreindu mikilvægi þeirra. Þannig fæst skýrari mynd af arðsemi hvers markmiðs
Mælum breytingu í hegðun	Berðu saman sambærileg tímabil, með og án kostunar, eða jafnvel mun á hegðun hópa sem kostunin nær til og þeirra sem henni er ekki ætlað að snerta
Notum sömu mælikvarða og samstarfsfólkið	Til að auka líkurnar á að niðurstöður mælinga séu samþykktar meðal annars starfsfólks í fyrirtækinu er gott að nýta árangursmælikvarða sem þegar eru í notkun
Mælum tilfinningarleg tengsl við vörumerkið	Ekki mæla eingöngu hvernig hegðun markhópsins breytist heldur líka hvort tengslum sé komið á. Slíkt hefur meðal annars áhrif á viðskipti til framtíðar
Hver er sjálfsmynd viðskiptavinanna?	Skiljum markhópinn. Hvaða væntingar hafa þeir til okkar, hvernig getum við bætt upplifun þeirra af okkur og hverju tengjast þeir tilfinningarböndum?
Þekktu það sem einkennir hópa	Viðskiptavinir geta ekki einungis tengst vörumerkjum böndum heldur einnig verið hluti af hópi sem hefur slíka tengingu í sameiningu
Áætlaðu kostnað sem annars hefði þurft	Þegar arðsemi liggur fyrir skaltu muna að leiðrétta fyrir þeim kostnaði sem þú áætlar að hefði annars þurft til að ná sambærilegum árangri
Sundurliðaðu niðurstöðurnar	Í stað þess að mæla áhrif kostunar á allan markhópinn er gott að skilgreina undirhópa og rýna í niðurstöður hvers og eins
Fáðu samanburðarhæfar niðurstöður	Gögn sem hægt er að bera saman á milli rannsókna eru verðmætari. Staðlaðar mælingar á kostun auka líkur á að hægt sé að bera aðskilin verkefni saman

Þó svo hér séu taldar upp gagnlegar leiðir við mælingar verður ekki hjá því komist að leiða hugann að því hve torsóttar þær virðast vera. Mælingar sem skila í hús ábyrgum og skýrum niðurstöðum eru sjálfsagður hluti markaðsstarfs og ef slíkt er ekki í boði má ætla

að það gæti dregið úr vilja markaðsfólks að beita slíkri aðferð við hefðbundin markaðsstörf.

Sökum þessa er hætt við að kostunaraðilar reiði sig á óbeinar mælingar, svo sem varðandi vörumerkjavitund, þar sem dregnar eru ályktanir um áhrif viðkomandi kostunar (Vance, Raciti og Lawley, 2016).

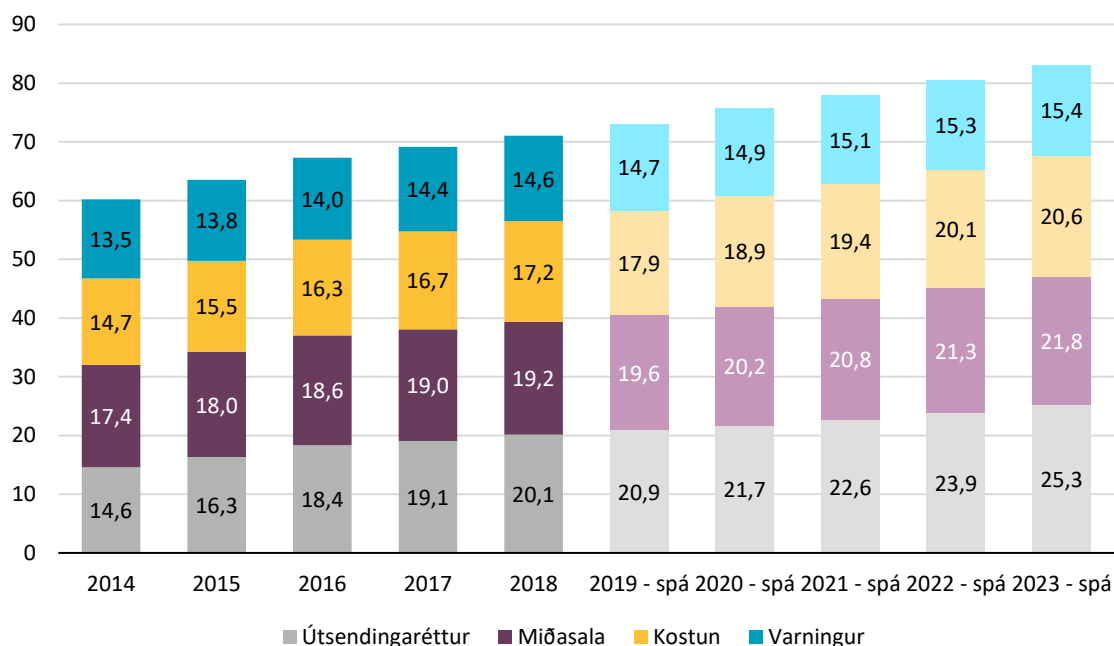
3.4 Samfélagsleg ábyrgð eða markaðssetning?

Hvort sem við lítum á kostun sem markaðssetningu sem ætlað er að skila fjárhagslegum ávinningi eða hluta af tjáningu samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækisins getur ávinningurinn verið að hluta sá sami; bætt ímynd fyrirtækisins, sem síðar getur haft í för með sér aukin viðskipti og bættu afkomu (Plewa og Quester, 2011).

Þó svo IEG (2018) skipti kostun til góðgerðarfélaga og íþróttar í tvo aðskilda flokka er ekki þar með sagt að fyrirtæki geti ekki litið á stuðning við íþróttafélög sem þátttöku í samfélaginu og hluta sinnar samfélagslegu ábyrgðar. Vance, Raciti og Lawley (2016) nefna að stuðningi við íþróttafélög þar sem leikmenn eru á atvinnumannasamningum sé oft ætlað að ná fram árangri hvað varðar vörumerkjavitund á meðan stuðningi við annað íþróttastarf, menningu og góðgerðarstarf sé í meira mæli ætlað að bæta ímynd og auka velvild í garð kostunaraðila í samfélaginu.

3.5 Kostun í íþróttum

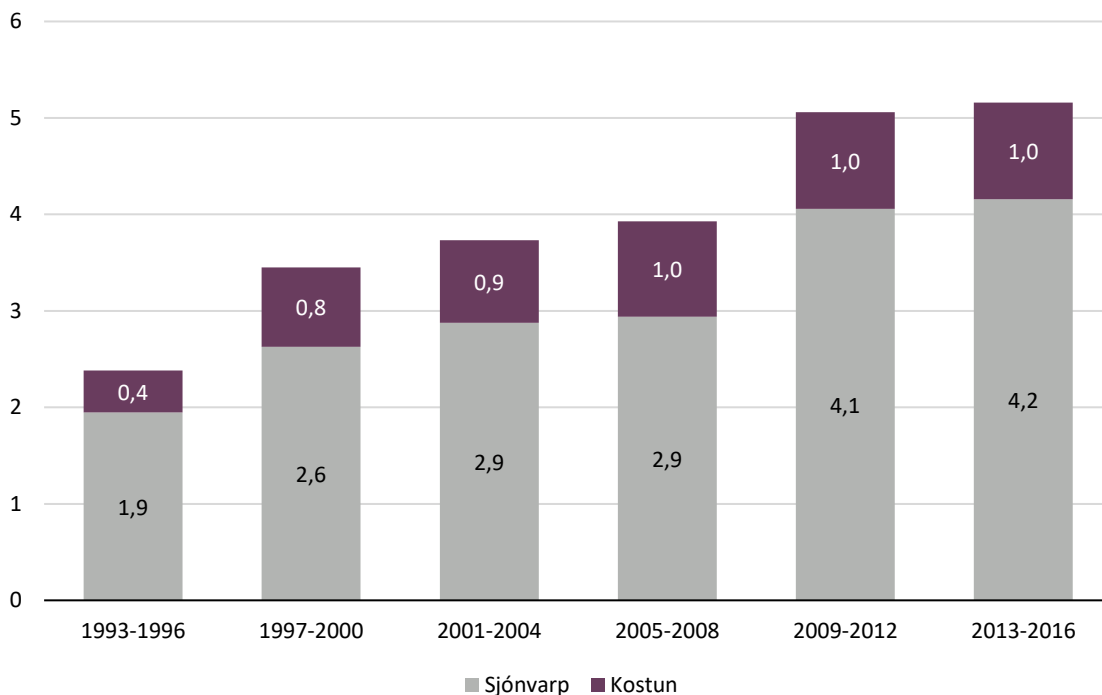
Umfangsmest er kostunin í íþróttahæminum, eins og sjá má á mynd 10. Er þetta ekki síst vegna umfangsmikilla sjónvarpsútsendinga og þess eiginleika íþróttar að ná bæði til stórra og fjölbreyttra markhópa víðsvegar að úr samfélaginu en einnig þröngra og skýrt skilgreindra hópa (Jobber, 2010). Íþróttafélög treysta þar að auki að umtalsverðu leiti á kostun í rekstri sínum og eins og sjá má á mynd 12 má rekja um fjórðung tekna norður-amerískra félaga til kostunar.



Mynd 12. Tekjusatsetning í Norður-Amerískum íþróttum. Milljarðar Bandaríkjadollara. (PwC, 2019).

Hinar ýmsu leiðir bjóðast við kostun íþróttar. Stutt getur verið við einstaka íþróttafólk, keppnir, mót, félög, sambönd og fleiri aðila og í ýmiss konar formi að auki. Merkingar á keppnisfatnaði eða -búnaði, nafngiftir leikvanga og jafnvel heilu félagsliðanna eru auk þess mögulegar kostunarleiðir.

Mikilvægi kostunar í íþróttastarfi getur verið umtalsvert og má sem dæmi nefna Ólympíuleikana. Leikarnir eru almennt haldnir á tveggja ára fresti og skiptast þá á vetrar- og sumarleikar. Tekjur Alþjóða Ólympíunefndarinnar af rekstri leikanna samanstanda að nær öllu leiti af sölu útsendingarréttar og kostun. Sjónvarpið vegur þar þyngst en frá árinu 1993 til 2016 hefur kostun verið á milli fimmtungs og fjórðungs tekna af mótunum og aukist um 131% að raunvirði á tímabilinu (sjá mynd 13) (International Olympic committee, 2020).

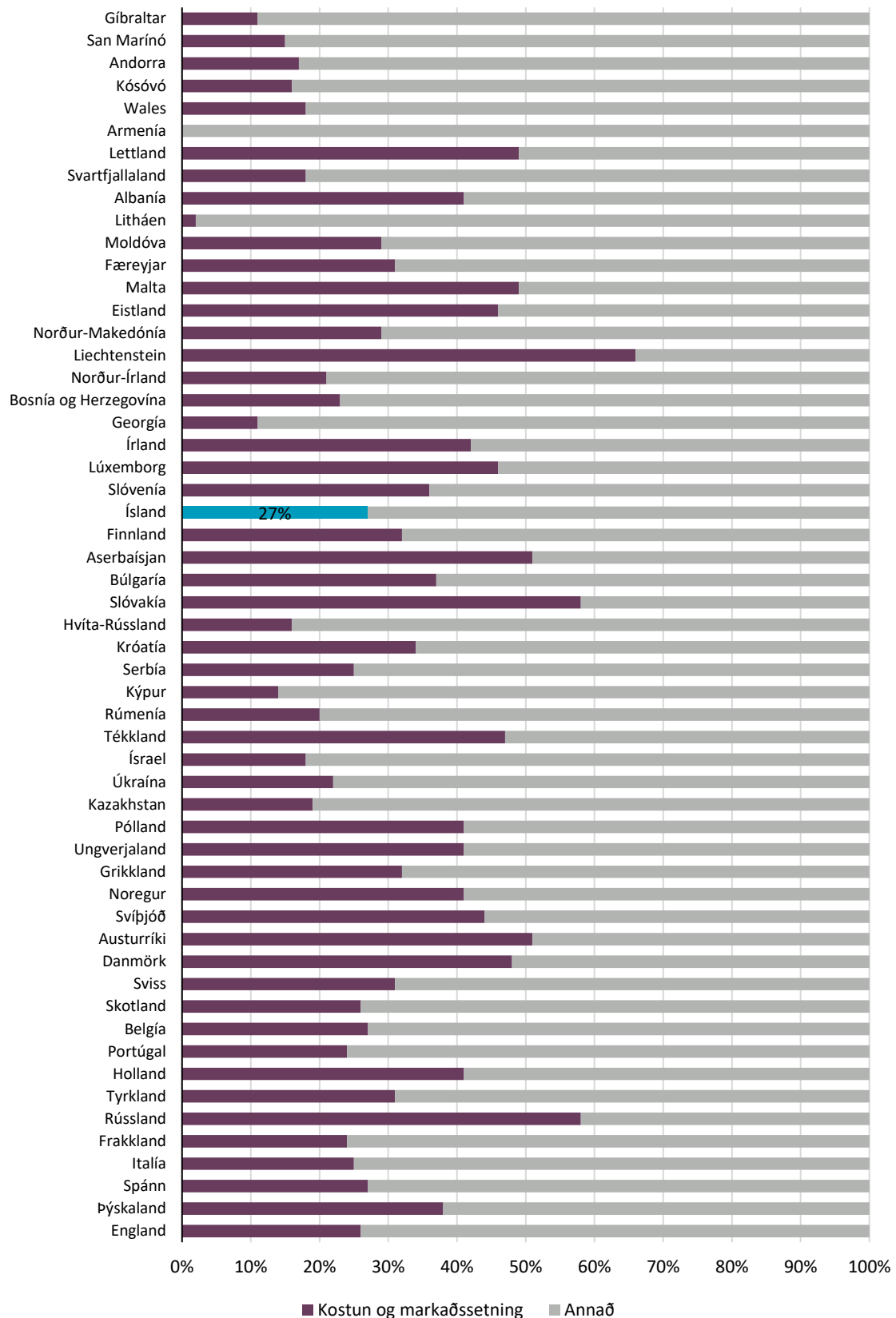


Mynd 13. Tekjur af sölu útsendingarréttar og kostun í tengslum við Ólympíuleika. Milljarðar Bandaríkjadollara á verðlagi 2016. (International Olympic committee, 2020).

Ólympíunefndin telur kostun ekki einungis skila fjárhagslegum ávinningi heldur eru listaðir upp aðrir kostir við samstarf þeirra og helstu kostunaraðila. Meðal þeirra eru stuðningur við framkvæmd leikanna í formi þjónustu, vara, sérfræðiþekkingar og mannafla. Auk þess ávinningur af markaðssetningu viðkomandi fyrirtækja í tengslum við leikana, sem eykur sjáanleika þeirra, þjónustu og stuðning við keppendur og loks að bæta upplifun þeirra sem sækja leikana (International Olympic committee, 2020).

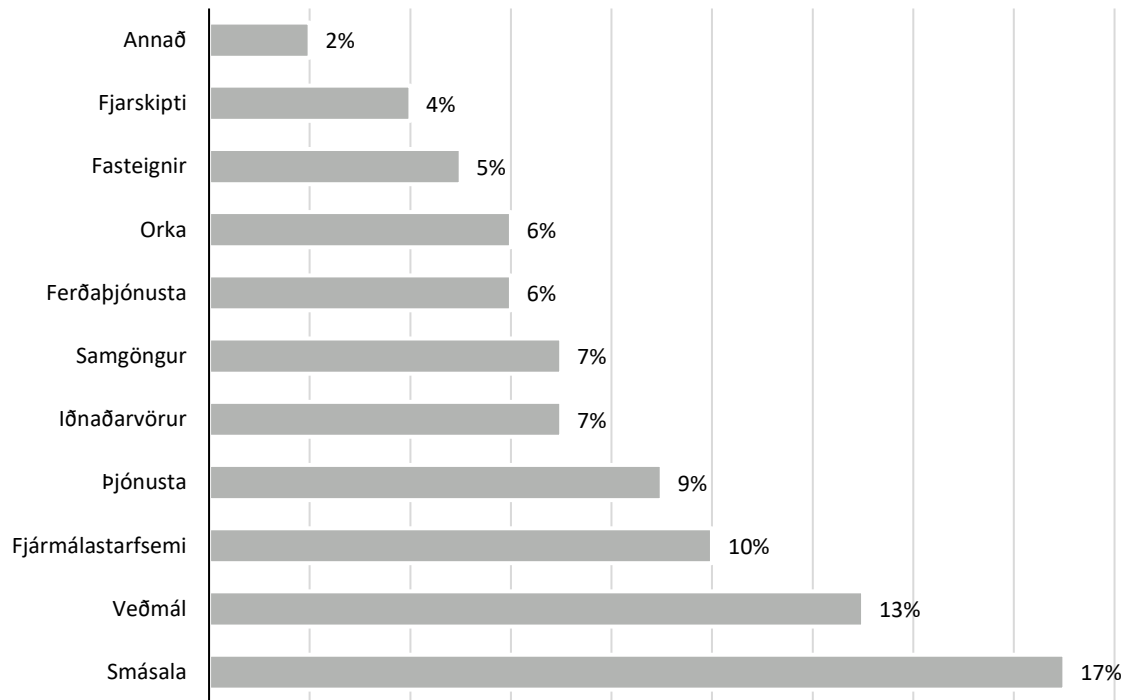
3.6 Kostun í knattspyrnu

Kostun færist sífellt í aukana í knattspyrnu, ekki síst í Evrópu (UEFA, 2019). Kostun og markaðssetning eru mikilvægur hluti tekna knattspyrnufélaga og þegar litið er til efstu deilda allra aðildarlanda Knattspyrnusambands Evrópu, UEFA, er hlutfall slíkra tekna af heildartekjum félaga að meðaltali 31% (UEFA, 2019). Tvær deildir skera sig úr hvað tekjur varðar, enska úrvalsdeildin og efsta deild karla í Þýskalandi, en þar eru markaðstengdar tekjur félaga langsamlega hæstar. Hlutfall kostunar og markaðssetningar var árið 2018 26% á Englandi og 38% í Þýskalandi. Reiknast UEFA til að hlutfallið hér á landi sé 27% og virðist Ísland því ekki skera sig úr þegar litið er á heildina, sem sjá má á mynd 14.



Mynd 14. Hlutfall kostunar og markaðssetningar af heildartekjum knattspyrnuliða í efstu deildum Evrópu. Löndum er raðað eftir heildartekjum þar sem tekjulægstu liðin eru efst á myndinni og tekjuhæstu neðst (UEFA, 2019).

Einungis 15% félagsliða í Evrópu hófu tímabilið 2019-2020 án merkingar kostunaraðila framan á keppnistreyjunum, en UEFA lítur í talningum sínum, greiningum og yfirlitum á slíka kostun sem vitnisburð um hver helsti kostunaraðili er (UEFA, 2019) og því verður hér litið á helsta kostunaraðila sem þann sem merktur er framan á keppnistreyjum viðkomandi liðs.



Mynd 15. Hlutfall fyrirtækja eftir atvinnugeirum í efstu deildum Evrópu. (UEFA, 2019).

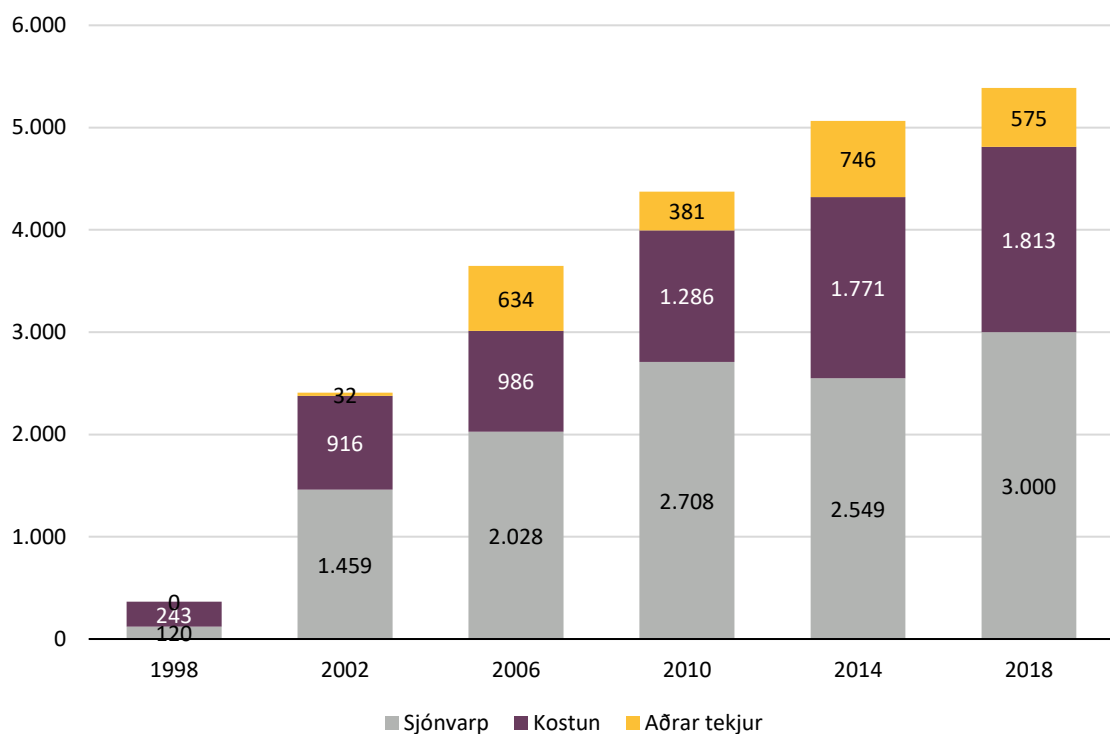
Kostunaraðilar eru úr ýmsum greinum og á mynd 15 má sjá geiraskiptingu helstu kostunaraðila félaga í öllum efstu deildum Evrópu. Smásöluaðilar veга þar þyngst, með 17% kostunar og því næst eru það veðmálafyrirtæki, sem standa fyrir 13%.

3.6.1 Kostun í alþjóðlegri knattspyrnu

Þegar litið er til einstakra knattspyrnumóta eins og áður hefur verið getið er talsverður munur á hlutfalli kostunar af heildartekjum félaga en þegar kemur að stórmótum á borð við heimsmeistaramót og Evrópumót er mikilvægið ótvírætt.

Á mynd 16 má sjá tekjuskiptingu FIFA, Alþjóða knattspyrnusambandsins, af heimsmeistaramótunum sex sem haldin hafa verið frá 1998 til 2018. Á heimsmeistaramótinu í Rússlandi 2018 var um þriðjungur tekna af mótinu í formi kostunar en með auknum tekjum af mótunum í heild sinni hefur hlutfall kostunar hæst

farið í Suður-Kóreu og Japan 2002 í 38% en var lægst í Þýskalandi árið 2006 þegar það nam 27%. Nokkuð bar á umræðu um kostun í aðdraganda mótsins í Rússlandi þar bandarísk og svissnesk skattayfirvöld báru á ýmsa forsvarsmenn FIFA þungar ásakanir vegna spillingarmála og svo fór að nokkrir stærri samstarfsaðila sögðu skilið við sambandið, með mis áberandi hætti þó. Meðal þeirra voru Sony, Johnson & Johnson, Continental og Castrol en stórfyrirtæki á borð við Adidas, McDonalds og Coca-Cola fordæmdu vinnubrögð FIFA en héldu þrátt fyrir allt áfram að tengja vörumerki sín við heimsmeistaramót og þar með FIFA (Gibson, 2015).



Mynd 16. Tekjur FIFA af heimsmeistaramótum í knattspyrnu karla. Milljónir Bandaríkjadollara á verðlagi 2018 (FIFA, 2019).

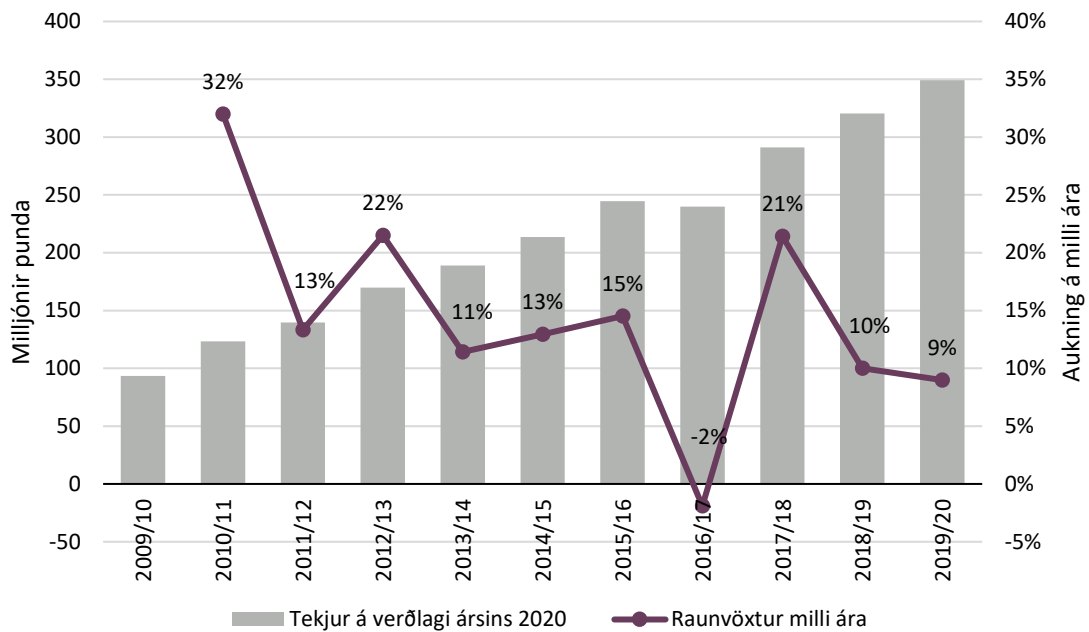
Svipaða sögu er að segja af Evrópumótunum í knattspyrnu þó kostun sé þar nokkuð minna hlutfall en á heimsmeistaramótunum. Þegar allt ætlaði um koll að keyra vegna framgöngu Íslendinga í sólinni í Frakklandi sumarið 2016 nam kostun fjórðungi tekna evrópska knattspyrnusambandsins UEFA af mótinu. Þegar litið er allt aftur til Svíþjóðar 1992, þegar Danir fögnuðu fræknum meistaratitli, hefur hlutfall kostunar lægst verið fimmtungur á Englandi 1996 en hæst nú síðast í Frakklandi. Aukningu tekna af mótinu og þátt kostunar í þeim má sjá á mynd 17.



Mynd 17. Tekjur UEFA af Evrópumótum í knattspyrnu karla. Milljónir evra á verðlagi 2016 (UEFA, 2017).

Lítum nú aftur á deildarkeppnirnar sjálfar. Á mynd 14 sáum við, auk hlutfalls kostunar af tekjum liða í viðkomandi deildarkeppni, röðun þeirra eftir heildartekjum. Ísland er þar um miðja töflu en mestar tekjurnar eru í efstu deildum karla á Englandi og í Þýskalandi.

Tekjur enskra úrvalsdeildarfélaganna af kostun á keppnistreyjum hafa vaxið að raunvirði um 14% að meðaltali á ári milli tímabilanna 2009-2010 og 2019-2020 eins og sjá má á mynd 18.



Mynd 18. Heildarupphæð kostunar á keppnistreyjum enskra úrvalsdeildarliða á verðlagi 2020 og raunvöxtur milli ára. (Sporting Intelligence, 2019).

Tafla 4 sýnir okkur þau fimm úrvalsdeildarfélag sem mestar tekjur hafa af kostun á keppnistreyjum veturinn 2019-2020 og árangur þeirra í deildinni tímabilin fimm á undan. Að meðaltali hafa öll félögin fimm verið í einu fimm efstu sætanna og má því draga þá ályktun að á því tímabili hafi þau félagslið sem hvað bestum árangri hafa náð einnig getað heimtað af samstarfsaðilum sínum hæstar upphæðir í formi kostunarfjár vegna merkinga framan á keppnistreyjum.

Tafla 4. Þau fimm félag í ensku úrvalsdeild karla sem mest þéna vegna kostunar framan á keppnistreyjum og upphæðir greiðslna tímabilið 2019-2020 í milljónum breskra punda (Miller, 2019). Til samanburðar er lokastaða viðkomandi liðs í deildarkeppni tímabilin fimm á undan (Premier league, e.d.).

	Kostun á keppnistreyjum 2019-2020	Sæti í ensku úrvalsdeildinni í lok tímabils					Meðaltal
		2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	
Man Utd	64	6	2	6	5	4	4,6
Man City	45	1	1	3	4	2	2,2
Arsenal	40	5	6	5	2	3	4,2
Chelsea	40	3	5	1	10	1	4,0
Liverpool	40	2	4	4	8	6	4,8

Í þýsku úrvalsdeildinni, þar sem tekjurnar eru næstmestar og sjá má á töflu 5, er samband kostunarfjár og árangurs ekki eins skýrt. FC Bayern frá Munchen, sker sig vissulega úr þar sem félagið hefur unnið þýska meistaratítilinn öll undanfarin fimm tímabil og innheimtir auk þess hæsta fjárhæð vegna kostunar. Þess ber þó að geta að Red Bull Leipzig lék fyrstu tvö tímabilin í töflunni í næstefstu deild.

Tafla 5. Þau fimm félög í efstu karladeild Þýskalands (Bundesliga) sem mest þéna vegna kostunar framan á keppnistreyjum og upphæðir greiðslna tímabilið 2019-2020 í milljónum evra (Ispo, e.d.). Til samanburðar er lokastaða viðkomandi liðs í deildarkeppni tímabilin fimm á undan (ESPN, e.d.).

	Kostun á keppnistreyjum 2019-2020	Sæti í efstu deild Þýskalands í lok tímabils					Meðaltal
		2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	
FC Bayern	35	1	1	1	1	1	1
FC Schalke	24	14	2	10	5	6	7,4
V. Wolfsburg	20	6	16	8	8	2	8
B. Dortmund	20	2	4	3	2	7	3,6
RB Leipzig	9	3	6	2	20	23	10,8

Þrátt fyrir áhugaverða stöðu Leipzig í hópi þeirra liða sem hér eru nefnd má álykta að í það minnsta hluti þeirra félaga sem hvað bestum árangri ná eigi möguleika á verðmætari kostunarsamningum en önnur, þar sem hin þýsku liðin fjögur eru þrátt fyrir allt öll í efri hluta deildarinnar að meðaltali þessi fimm tímabil. Þetta gefur tilefni til að líta sérstaklega á þau fimm íslensku félagslið sem bestum árangri hafa náð undanfarin fimm keppnistímabil.

Áhugaverð þróun hefur átt sér stað undanfarinn áratug. 15 tekjuhæstu félagslið Evrópu fengu 27% heildartekna af kostun og markaðssetningu árið 2009 en árið 2018 hafði hlutfallið náð 46%. Umtalsverð samþjöppun hefur því orðið á kostunarfé þar sem hæstu fjárhæðirnar virðast nú leita til sífellt færri félaga (UEFA, 2019).

3.6.2 Kostun í íslenskri knattspyrnu

Evrópska knattspyrnusambandið, UEFA, áætlar að 27% tekna íslenskra efstudeildarliða megi rekja til kostunar, eins og sjá má á mynd 14, en eins og áður segir er hlutfallið að meðaltali 31% meðal allra aðildarlanda sambandsins. Sömuleiðis segir að árið 2018 hafi meðaltekjur liða í efstu deild karla verið 1,8 milljónir evra sem gerir kostun rétt tæpa hálfa milljón evra að meðaltali eða tæpar 65 milljónir króna á árslokamiðgengi 2018 (UEFA, 2019). Erfitt er að sannreyna þá fullyrðingu UEFA þar sem ársreikningaskil íslenskra félagsliða eru misjöfn. Í tilviki eins stærsta félagsins, FH, hefur ársreikningur knattspyrnudeildar ekki verið birtur opinberlega upp á síðkastið og hvað önnur félagslið varðar er sundurliðun tekna ekki birt með samræmdum hætti. Því getur samanburður reynst ónákvæmur.

Þegar litið er á kostun fimm sigursælustu félagsliða landsins tímabilin 2015-2019 (sjá töflu 6) tilgreinir Breiðablik framlög og styrki sérstaklega í ársreikningi og er fjárhæðin um 60 milljónir króna árið 2018 og 43 milljónir 2017. Jafngildir það 19% heildartekna 2018 og 13% 2017 (Knattspyrnudeild Breiðabliks, 2019). Í ársreikningi tilgreinir knattspyrnudeild Stjórnunnar engar tekjur frá helsta kostunaraðila (aðalsponsor skv. ársreikningi) árin 2017 og 2018 en tæp 600 þúsund frá öðrum samstarfsaðilum árið 2018 (Knattspyrnudeild Stjórnunnar, 2019). Hlutfallið er með hærra móti hjá Val, þar sem styrkir og auglýsingar námu 154 milljónum króna eða 43% heildartekna árið 2018 samanborett við 129 milljónir og 58% ári fyrr (Knattspyrnudeild Vals, 2019). Loks segir í ársreikningi KR að auglýsingar og tekjur frá samstarfsaðilum hafi numið 79 milljónum króna árið 2018, sem jafngildir 30% heildartekna og 99 milljónum eða 37% heildartekna árið 2017 (Knattspyrnudeild KR, 2019). Líkt og fyrr segir birtir FH ekki opinberlega ársreikning knattspyrnudeildar.

Helmingur félagsliða í efstu deild hefur auk auglýsingar á maga merki á stuttbuxum og öll nema eitt auglýsingu á ermi keppnistreyju (UEFA, 2019). Auk þessa hefur nafn knattspyrnuleikvanga í einhverjum tilvikum verið leigt út tímabundið til kostunaraðila og verður sumarið 2020, ef allt gengur að óskum, leikið á Origo vellinum, Norðurálsvellinum, Samsung vellinum, Greifavellinum, Vivaldivellinum og Extravellinum að ógleymdum Würth vellinum (Knattspyrnusamband Íslands, e.d.).

Auk þess verða efstu deildir karla og kvenna sumarið 2020 nefndar Pepsi Max deildir vegna kostunar Ölgerðarinnar, bikarkeppnir Knattspyrnusambandsins bera nafn

Mjólkurbikarsins og deildarbikarkeppnir karla og kvenna heita Lengjubikarinn (Knattspyrnusamband Íslands, e.d.).

Loks má nefna að á vef Knattspyrnusambands Íslands eru vörumerki samstarfsaðilanna Coca-Cola, N1, Icelandair, Advania, Landsbankans og Vodafone birt með áberandi hætti (Knattspyrnusamband Íslands, e.d.).

4 Kostun sigursælustu félaga landsins

Viðfangsefni þessarar ritgerðar er að líta bak við tjöldin á kostun þeirra knattspyrnufélaga sem bestum árangri hafa náð í íslenskri deildarknattspyrnu undanfarin fimm keppnistímabil. Þó knattspyrnuáhugafólk eigi almennt auðvelt með að svara hinni sívinsælu spurningu „hverjir eru bestir?“ er hlutlaust mat heppilegra í þessu tilviki og er því litið til árangurs íslenskra félagsliða í karla- og kvennaknattspyrnu tímabilin 2015-2019. Á töflu 6 sjáum við slíka samantekt en það skal tekið fram að í tilviki HK og Víkings í Reykjavík voru sameiginleg lið send til leiks í meistaraflokki kvenna. Auk þess var leikið með riðlafyrirkomulagi og úrslitakeppni í 1. deild kvenna tímabilin 2015 og 2016 og því gátu lið í töflunni lent í sama sæti þau tímabilin.

Tafla 6. Árangur meistaraflokka karla og kvenna í Íslandsmóttinu í knattspyrnu sumrin 2015-2019 (Knattspyrnusamband Íslands, e.d.). Tölurnar endurspeglar sæti í deildarkeppni í lok tímabils. Í einhverjum tilvikum sendu félög sameiginleg lið til keppni og deila því sæti eða tóku ekki þátt það árið og er reitur því auður.

	2019		2018		2017		2016		2015		Meðaltal
	KK	KVK	KK	KVK	KK	KVK	KK	KVK	KK	KVK	
Breiðablik	2	2	2	1	6	2	6	2	2	1	2,6
Stjarnan	4	5	3	3	2	4	2	1	4	2	3,0
Valur	6	1	1	4	1	3	5	3	5	7	3,6
KR	1	7	4	8	4	8	3	7	3	8	5,3
FH	3	12	5	10	3	6	1	6	1	12	5,9
KA	5	4	7	2	7	1	13	4	15	4	6,2
ÍBV	12	8	6	5	9	5	9	5	10	5	7,4
Fylkir	8	6	8	11	13	9	11	8	8	6	8,8
Víkingur R.	7	10	9	7	8	11	7	15	9	13	9,6
ÍA	10	18	14	13	12	15	8	10	7	11	11,8
Grindavík	11	19	10	9	5	7	14	12	17	14	11,8
Fjölur	14	17	11	16	10	22	4	19	6	15	13,4
HK	9	10	13	7	16	11	21	15	20	13	13,5
Keflavík	17	9	12	12	14	14	15	13	12	19	13,7
Selfoss	25	3	24	6	20	12	20	9	22	3	14,4
Þróttur R.	22	11	17	14	15	13	12	19	14	10	14,7
Víkingur Ó.	16		16		11	19	10	15	13	19	14,9
Haukar	23	14	20	15	19	20	10	11	18	19	16,9
Leiknir R.	15	27	19		17		19		11		18,0
Afturelding	20	15	25	17	28	21	27	19	30	9	21,1

Bestum árangri, þegar litið er á meðaltal árána 2015-2019 í meistaraflokkum karla og kvenna hefur Breiðablik náð, sem hefur að meðaltali lent í 2,6. sæti á tímabilinu. Á hæla

þeirra fylgja Stjarnan, í 3. sæti í að meðaltali, Valur í 3,6. sæti, þá KR í 5,3. sæti og loks FH í 5,9. sæti. Því verður litið á þessi fimm félagslið og kostendur þeirra.

Ef við virðum fyrir okkur keppnistreyjur félaganna fimm tímabilin sem um ræðir, auk 2015 hafa merkingar á maga verið á þann veg:

- Breiðablik – Vörður 2015-2020.
- Stjarnan – Orkan (Skeljungur) 2015-2017 og TM 2018-2020.
- Valur – Íslandsbanki 2015, Unicef og Munck 2016, Munck 2017-2018 og Bose (Origo) 2019-2020.
- KR – Alvogen 2015-2020.
- FH – Actavis 2015-2020

4.1 Aðferðarfræði viðtala

Til að fá skýrari mynd af kostun íslenskra knattspyrnufélaga var þess freistað að taka eigindleg viðtöl við fulltrúa félaganna fimm sem bestum árangri höfðu náð annars vegar og umsjónaraðila þeirra vörumerkja sem prýða eiga keppnistreyjur þeirra sumarið 2020 hins vegar. Um var að ræða formenn knattspyrnudeilda sem hafa góða yfirsýn yfir rekstur viðkomandi deilda. Einnig var leitað til markaðsstjóra fyrirtækjanna sem bera ábyrgð á umræddu vörumerki, þar sem draga má þá ályktun að vörumerki séu á forræði markaðsstjóra.

Kórónuveirufaraldurinn sem svo mikil áhrif hafði á atvinnu- efnahags- og félagslífs landsmanna auk heilsu svo margra skarst í leikinn á vormánuðum og gerði að verkum að ekki sáu allir mögulegir viðmælendur sér fært að veita kost á viðtali. Fimm af þeim tíu viðmælendum sem til stóð að ræða við gátu að lokum rætt málin og var þremur viðmælendum auk þess bætt við.

Samskiptum var komið á með tölvupósti, utan tveggja tilvika þar sem rætt var saman í síma. Viðtalstími var bókaður og málin rædd út frá aðskildum spurningalistum; öðrum fyrir fulltrúa fyrirtækjanna og hinum ætluðum fulltrúum félaganna.

Viðmælendur voru:

- Fyrir hönd Breiðabliks: Orri Hlökkversson, formaður knattspyrnudeildar
- Fyrir hönd KR: Páll Kristjánsson, formaður knattspyrnudeildar
- Fyrir hönd FH: Valdimar Svavarsson, formaður knattspyrnudeildar

- Fyrir hönd TM: Halldór Gunnlaugsson, markaðsfulltrúi (í fjarveru markaðsstjóra sem var í fæðingarorlofi)
- Fyrir hönd Actavis: Sigfús Örn Guðmundsson, markaðs- og samskiptastjóri

Auk þeirra þágu eftirtalin beiðni um viðtal;

- Fyrir hönd Íslandsbanka: Edda Hermannsdóttir, forstöðumaður Markaðs- og samskiptasviðs
- Fyrir hönd Skeljungu: Steinar Þór Ólafsson, markaðsstjóri
- Fyrir hönd Íslensks toppfótbolta: Birgir Jóhannsson, framkvæmastjóri

Leitað var til þeirra Eddu, Steinars og Birgis þar sem ávinningur var talinn af því að heyra fleiri sjónarmið og svo mögulegt væri að ræða við í hið minnsta fulltrúa þriggja fyrirtækja og þriggja íþróttafélaga.

Edda Hermannsdóttir stýrir Markaðs- og samskiptasviði Íslandsbanka, sem er aðalstyrktaraðili ÍBV og HK, félögunum í 7. og 13. sæti þess lista sem litið var til við val á viðmælendum (sjá töflu 6). Bankinn styrkir auk þess félög á borð við KA (í 6. sæti listans) Selfoss og Völsung auk þess að vera aðalstyrktaraðili Reykjavíkumaraþonsins. Það skal tekið fram að sem forstöðumaður Markaðs- og samskiptasviðs heyrir greiningardeild bankans undir Eddu, en þar er höfundur deildarstjóri. Edda er því yfirmaður höfundar og skal því haldið til haga. Í umræðum voru sömu spurningar þó lagðar fyrir Eddu og aðra viðmælendur og viðtalið framkvæmd með sambærilegum hætti og við sambærilegar aðstæður.

Skeljungur var á árum áður afar áberandi sem kostunaraðili nokkurra sigursælustu knattspyrnuliða landsins, á borð við KR, ÍBV og Stjórnuna en hefur dregið sig að mestu út úr samstarfi við íþróttafélög. Því þótti tilefni til að ræða ástæður þess við Steinar Þór Ólafsson, markaðsstjóra fyrirtækisins.

Íslenskur toppfótbolti (ÍTF) eru hagsmunasamtök knattspyrnufélaga í efstu deildum karla og kvenna. Meðal markmiða samtakanna er að verja hagsmuni félaganna hvað vörumerki þeirra varðar og samninga um markaðssetningu (ÍTF, e.d.). Birgir Jóhannsson, fyrrum framkvæmdastjóri FH er framkvæmdastjóri samtakanna og þótti samtalið við hann gefa aukna innsýn í kostunarmál stærstu knattspyrnufélaga landsins.

Með viðtölum við sjömenningana var þess meðal annars freistað að varpa ljósi á eftirfarandi:

- Hvernig er ákvörðunartöku um kostun háttað af hálfu fyrirtækjanna?
- Hvaða árangri á kostunin að skila?
- Verður árangur mældur og þá hvernig?
- Meta fulltrúar fyrirtækjanna og félaganna framlag viðkomandi félags til samstarfsins með sambærilegum hætti?
- Er gerð krafa til framlags af hálfu knattspyrnufélagsins í samstarfinu og hvernig er það framlag metið?

4.1.1 Spurningar og umræður

Skýrt skilgreindir spurningalistar voru útbúnir vegna funda með viðmælendum. Allar þær spurningar voru lagðar fyrir þá viðmælendur sem við átti en þær þó hafðar hálf opnar (*semi-structured*), svo viðmælandi hefði kost á að gefa af sér meira en ella og spyrill gæti brugðist við þegar viðmælandi leiddist út fyrir hinar fyrirfram skilgreindu spurningar. Hvað varðar viðtöl við Steinar Þór hjá Skeljungu og Birgi í íslenskum toppfótbolta var svara við sömu spurningum leitað en orðalagi breytt með tilliti til þess að Skeljungur hefur nær alfarið hætt stuðningi við knattspyrnulið og fulltrúar Íslensks toppfótbolta semja ekki sjálfir fyrir hönd félaganna. Hálf opin viðtöl voru talin henta vel hvað þetta varðar þar sem þau eru líkari eiginlegum umræðum og gefa færi á dýpri svörum (Adams, 2010).

Þó svo hálf opið viðtal geti gefið færi á liflegum og upplýsandi umræðum er gott að undirbúa fyrirfram nokkur atriði sem snerta framkvæmdina í heild sinni. Rabionet (2011) nefnir sex atriði sem gagnlegt er að fylgja:

- Veldu hvers kyns viðtal skal taka, sem í þeim tilvikum sem hér er um rætt eru hálf opin.
- Hvaða siðferðislegu reglum skal fylgja? Viðmælendur voru sem dæmi upplýstir um tilgang viðtalsins og notkun þess sem og að það væri tekið upp.
- Hvernig kynnir þú þig og hvaða spurningar skulu bornar upp? Hvaða spurningar skulu auk þess bornar upp til viðbótar ef fullnægjandi svör fást ekki eða viðmælandi þarf frekari útskýringar á hvað átt er við?
- Framkvæmd viðtalsins. Hér var hljóðrás viðtala tekin upp og mikilvæg atriði þar að auki rituð niður strax í kjölfar þeirra. Hljóðrásin var síðar rituð niður.
- Viðtalið greint, skipulagt og dregið saman. Eðli málsins samkvæmt verður umtalsvert meira efni ritað niður í kjölfar viðtalanna en hentar að birta.
- Greint frá niðurstöðum.

Auk þessara atriða voru góðar ábendingar Adams (2010) varðandi hlutverk spyrils og framkvæmd hálf opinna viðtala hafðar í huga. Meðal þeirra voru að hafa góða stjórn á

tilfinningum meðan á viðtali stendur, leyfa viðmælanda ótrufluðum að fara nokkuð út fyrir efnið, hlusta vandlega og skrifa samviskusamlega niður atriði í fersku minni að viðtali loknu.

Áhrifa COVID-19 sjúkdómsins og kórónuveirufaraldursins gætti víða í samfélaginu á viðtalstímanum og gafst því ekki færi á að ræða við alla viðmælendur augliti til auglitis.

Viðtölin fóru fram með eftirfarandi hætti á vormánuðum 2020:

- Actavis – Sigfús Örn Guðmundsson, markaðsstjóri. Rætt saman á skrifstofu Actavis í Hafnarfirði 6. mars kl. 10:30.
- Breiðablik – Orri Hlöðversson, formaður knattspyrnudeildar. Rætt saman á skrifstofu Orra í höfuðstöðvum Frumherja í Reykjavík 9. mars kl. 11:00.
- FH – Valdimar Sverrisson, formaður knattspyrnudeildar. Hljóð og mynd á Messenger 2. apríl kl. 10:30.
- KR – Páll Kristjánsson, formaður knattspyrnudeildar. Hljóð á Messenger 31. mars kl. 15:10.
- Íslandsbanki – Edda Hermannsdóttir, forstöðumaður Markaðs- og samskiptasviðs. Hljóð og mynd á Microsoft Teams 2. apríl kl. 15:30.
- Íslenskur toppfótbolti – Birgir Jóhannsson, framkvæmdastjóri. Hljóð á Messenger 16. apríl kl. 14:30.
- Skeljungur – Steinar Þór Ólafsson, markaðsstjóri. Hljóð og mynd á Zoom 2. apríl kl. 10:00.
- TM – Halldór Gunnlaugsson, markaðsfulltrúi. Hljóð og mynd á Zoom 24. apríl kl. 10:00.

Umræðurnar voru upplýsandi og áhugaverðar og eiga viðmælendur þakkir skyldar fyrir að gefa sér tíma við þessar óvenjulegu og krefjandi aðstæður.

Öll viðtölin voru öll tekin upp sem hljóðrás og í kjölfarið rituð niður orðrétt. Einn viðmælenda sendi tölvupóst síðar sama dag til að skýra betur mál sitt. Eftir yfirlestur viðtalanna voru helstu umræðuefni dregin saman, þeim skipt niður í kafla og loks metið hvaða umræðuefni og -punktar hentuðu innan hvers kafla og í hvaða röð. Að teknu tilliti til umræðunnar, svara og viðbragða viðmælenda var niðurstöðum viðtalanna skipt í eftirtalda kafla:

- Markaðssetning eða samfélagsleg ábyrgð?
- Hvernig er ákvörðun tekin innan fyrirtækjanna?
- Markmið og mælingar
- Ávinningur fyrirtækjanna af kostun

- Hvernig má auka virði samstarfsins í augum kostenda?
- Persónuleg tengsl
- Áhrif þess að hætta kostun

Að því loknu voru viðeigandi hlutar viðtalanna dregnir fram eftir því sem þeir hentuðu hverjum og einum kafla. Þau voru endurtekið lesin yfir mikilli nákvæmni, svör allra hvað varðar umræðuefnin dregin saman og þess freistað að túlka heildar- eða sameiginlega niðurstöðu ef sú var raunin eða draga fram ólík sjónarmið.

5 Niðurstöður

Rekstur íþróttafélaga, ekki síst knattspyrnufélaga, var í talsverðu uppnámi og óvissu á vormánuðum 2020. Óvíst var hvenær Íslandsmótið hæfist, hver leikjafjöldi yrði, hvort áhorfendur yrðu velkomnir og fjáröflunarleiðir félaganna væru færar. Má þar nefna sem dæmi fjölmenn íþróttamót barna og unglinga sem miklu hefur munað um í rekstri sumra knattspyrnuliða (Benedikt Bóas Hinriksson, 2020). Á útgjaldahliðinni var gripið til aðgerða á borð við launalækkunir leikmanna svo tryggja mætti rekstrar- og gjaldhæfi félaga (Valur Páll Eiríksson, 2020).

Þrátt fyrir hið mikla umrót í rekstri viðkomandi knattspyrnuliða mátti ekki merkja mikil áhrif hins óvenjulega ástands í svörum viðmælenda, þó það hafi vissulega haft áhrif á getu eða vilja nokkurra mögulegra viðmælenda til að gefa kost á viðtali. Þó skal það ekki útilokað að aukin óvissa í rekstri félaganna og efnahagsmálum almennt hafi haft áhrif á hugarástand þeirra sem rætt var við, bjartsýni og viðhorf til mögulegra útgjalda eða tekna í náinni framtíð.

5.1.1 Markaðssetning eða samfélagsleg ábyrgð?

Á íslensku má víst alltaf finna svar, eða það var okkur sagt þegar sannfæra átti almenning um að drekka meiri mjólk, hvernig þeirri tengingu var svo sem komið á. En tungumálið getur þó vafist fyrir okkur, einkum þegar við leggjum ólíkan skilning í sömu orðin. Hugtakið „samstarf“ getur sem dæmi samtímis reynst skýrt og óskýrt. Saman er staðið í tiltekinni starfsemi og gefur orðið til kynna að báðir aðilar leggi sitt af mörkum til þess starfs. En hvernig tekur sá sem eingöngu millifærir peninga þátt í samstarfi með öðrum? Er knattspyrnuáhugamaðurinn sem lætur skilding í skiptum fyrir bjórkollu yfir leiknum þar með kominn í samstarf við viðkomandi bar? Ætli það fari ekki eftir umfanginu.

Hvað samstarf knattspyrnufélaga og fyrirtækja varðar reyndist afar hentugt að ræða málin til að fá skýrari mynd á upplifun fólks beggja vegna borðsins á viðkomandi samstarfi. Leitað var svara við því hvort litið væri á samstarfið eða kostunina sem hluta samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækisins eða hvort um væri að ræða þátt því sem kalla mætti hefðbundna markaðssetningu. Fulltrúar allra fjögurra fyrirtækjanna sem rætt var við voru á einu máli um að um væri að ræða samfélagslega ábyrgð af hálfu fyrirtækjanna og einungis einn, Halldór hjá TM, nefndi að einnig mætti skilgreina kostunina sem markaðssetningu þó svo að mestu leyti væri um að ræða samfélagslega ábyrgð. Hann segir ekki gert ráð fyrir neinum beinum

viðskiptum vegna kostunarinnar „[...]þannig að þetta er oft bara sýnileiki og uppbygging fyrir félag og jákvætt í svona bæjarfélagi“. Sigfús Örn Guðmundsson, markaðsstjóri Actavis, helsta kostunaraðila FH, tók af öll tvímæli um hvernig kostunin er skilgreind innan veggja fyrirtækisins:

Ég veit ekkert hvernig þeir tóku þessa ákvörðun upphaflega en síðan þá hefur verið litið á þetta sem hluta af samfélagslegri ábyrgð fyrirtækisins og bara ábyrgð sem einn stærsti vinnuveitandi í Hafnarfirði til margra ára [...] við höfum fengið að halda FH hérna og erum reyndar með samning við Hauka líka, í raun og veru á þessum samfélagslegu sjónarmiðum sem við teljum okkur renna blóðið til skyldunnar að við erum með þetta stóran vinnustað hérna að við eigum að taka þátt í samfélaginu, það er í raun og veru það helst sem hefur drifið þetta áfram og gerir enn.

Í sama streng tekur Edda hjá Íslandsbanka sem segist skilgreina kostun sem samfélagslega ábyrgð af hálfu bankans en ekki markaðssetningu og sé „...meira, myndi ég segja, þátttaka í nærsamfélagi. Að vera þátttakandi á þeim stöðum sem við erum með starfsemi“. Aðspurð segir hún að þó megi, einkum í minni samfélögum, búast við að slíkt hafi áhrif á ímynd bankans en:

[...] eins og með samfélagsverkefni ef þú ætlar að vera hreyfiafl í samfélaginu ertu ekki endilega að ætlast til þess að fá neitt á móti. Svo þetta er meira að láta pening í eitthvað, láta gott af sér leiða án þess að við ætlum að sjá einhvern ágóða í þessu.

Hvað Skeljung varðar hefur mikil breyting átt sér stað í þessu samhengi á undanförunum árum. Steinar Þór Ólafsson, markaðsstjóri, segir styrktarstefnu fyrirtækisins hafa verið mjög ómarkvissa á árum áður:

Við vorum bara að styrkja allt og ekkert. Vorum að styrkja nýja glugga í kirkju á Siglufirði, samt erum við ekki einu sinni með bensínstöð á Siglufirði. Og einhver íþróttafélög og einhver líknarmál, umhverfismál og þetta voru bara tugir milljóna sem fóru bara út um allt en ef þú hefðir spurt mig „fyrir hvað stendur Skeljungur?“ þá gat enginn í raun og veru ekki sagt neitt. Þetta var bara svona allt og ekkert. Þannig að við í raun og veru bara tókum mjög meðvitaða ákvörðun um að móta miklu skýrari sýn á hvað við ætlum að styrkja. Og það er sem sagt „hvað er okkar stærsta neikvæða fótspor?“ og við ætlum að beita okkur þar.

Í kjölfar þeirrar vinnu var ákveðið að beina kröftum Skeljungs að loftlagsmálum. Skeljungur sé því „í raun og veru bara að vinda ofan af öllum samningum þannig að ég myndi halda að eftir svona 2 ár þá er Skeljungur ekki að styrkja neitt, nein íþróttafélög“.

Meðal fulltrúa félaganna var nokkuð ólíkt hljóð í strokknum. Allir voru þeir þeirrar skoðunar að vissulega væri kostun við knattspyrnufélög góð leið til að sýna samfélagslega ábyrgð í verki en hún væri einnig gagnleg við markaðssetningu. Fulltrúar félaganna virtust þó meðvitaðir um það sjónarmið innan fyrirtækja að um styrki væri að ræða og að mestu samfélagslega ábyrgð, með þeirri undantekningu þó að bent var á að Origo hefði, með kostun sinni á Val og FH, markmið um markaðslegan ávinning. Birgir Jóhannsson, framkvæmdastjóri Íslensks toppfótbolta og fyrrum framkvæmdastjóri FH, sagði um það:

Origo hafði samband við okkur að fyrra bragði núna og þeir líta mikið á þetta sem auglýsingu en ekki sem styrk og þeir mæla það. Hafa farið í markaðskannanir í því, til dæmis er Origo völlurinn að borga sig fyrir þá, þeir eru á því og hafa framkvæmd könnun á því.

Því miður náðist, þrátt fyrir ítrekaðar tilraunir, ekki saman við fulltrúa Vals og Origo til að ræða þau mál frekar. En eins og áður segir virtist innan félaganna trú á að ávinningur mótaðila þeirra sé meiri en einungis að láta gott af sér leiða í samfélaginu. Páll Kristjánsson, formaður knattspyrnudeildar Íslandsmeistara KR og fyrrum formaður KV efast sem dæmi ekki um ávinning lyfjafyrirtækisins Alvogen af samstarfi við félagið, hvort tveggja hvað samfélagslega ábyrgð varðar og til að auka sýnileika:

Ég tel til dæmis að þegar Alvogen tekur við af Eimskipum á búningunum á sínum tíma þá er Alvogen alveg óþekkt stærð. [...] ég held að með því að vera styrktaraðili hjá stærsta félagi landsins ertu að skapa þér ákveðna ímynd og stöðu. Þannig að ég held að þetta snúist kannski fyrst og fremst um að vera sýnilegur og sýna einhvers konar samfélagslega ábyrgð. Fjárhagslegur ávinningur er ábyggilega fyrst og fremst mældur í einhvers konar velvild í samfélaginu eða einhverju slíku.

Valdimar Svavarsson, kollegi Páls hjá FH í Hafnarfirði segist telja kostunaraðila félagsins til síðustu tveggja áratuga, lyfjafyrirtækið Actavis, hafa með samstarfinu öðlast mikla velvild í samfélaginu, einkum í Hafnarfirði:

Félag eins og FH er samfélag sem er með þúsundir aðila sem tengjast því beint og óbeint og eru þar af leiðandi sterkir málsvarar og sterkir áhrifavaldar í okkar samfélagi, bæði í Hafnarfirðinum og víðar. Og ég tel að það hafi gefið félaginu heilmikið.

Aðalstyrktaraðili Breiðabliks er tryggingafélagið Vörður og hefur verið undanfarin ár. Orri Hlöðversson, formaður knattspyrnudeildar Breiðabliks segir að unnið hafa verið að því innan veggja félagsins að auka markaðslegt vægi slíkrar kostunar í stað þess að um einfalda styrki

sé að ræða og telur fyrirtækin, einkum þau stærri „[...] líta á þetta meira eins og business en bara góðgerðarstarf“. Orri hefur reynt af kostunarmálum Blika beggja vegna borðsins þar sem hann situr auk þess í framkvæmdastjórn Frumherja, eins kostunaraðila félagsins.

Ég þekki líka bara sjálfur, ég er með Frumherja ekkert í stærsta samningnum hjá Blikum en við erum með samning þarna og maður passar upp á sín skilti og fána. Umfjöllun er alltaf að aukast, ég lít sjálfur alltaf eftir Frumherja merkinu og maður sér það alltaf í öllum útsendingum.

Af orðum viðmælenda að dæma virðist nokkur munur því vera á upplifun aðila við samningaborðið á eðli kostunarinnar.

5.1.2 Hvernig er ákvörðunin tekin innan fyrirtækjanna?

Hjá Íslandsbanka er kostun rædd í sérstakri styrktarnefnd. Í henni segir Edda fulltrúa markaðsdeildar sitja ásamt framkvæmdastjóra tekjusviða bankans:

Þar er farið yfir styrki sem á að veita. Þetta er nýtt og var sett á koppinn í fyrra, það hefur verið styrktarnefnd í gegnum tíðina með mismunandi fyrirkomulagi en að hafa hausana á sviðunum hefur hjálpað okkur við að taka betri ákvarðanir í styrkjámálum.

Hvað val á félögum varðar segir Edda hana ekki hafa komið að því að hefja stuðning við nýtt félag og geti því ekki svarað til um slíkt. Í flestum tilvikum sé um sögulegt samband að ræða sem tengist „staðsetningu á útibúum bankans, nálægð við þau. Það er samt ekki alveg algilt“.

Samstarf Actavis og FH hefur varað í tvo áratugi og segir Sigfús Örn ekki hafa upplýsingar um hvernig það hófst en Birgir hjá ÍTF, sem var framkvæmdastjóri FH á sínum tíma segir lyfjafyrirtækið hafa átt frumkvæði að því samtali. Valdimar, formaður knattspyrnudeildar FH og Sigfús staðfesta báðir að við framlengingu kostunarsamnings árið 2019 um eitt ár hafi félagið verið upplýst um möguleika þess að fleiri en 20 yrðu árin ekki. Þannig segir Valdimar:

Við gerðum samning fyrir rúmu ári síðan um að framlengja þetta út tímabilið 2020 með því fororði að það væri ekki loforð um samstarf eftir það. Það hefur kannski aldrei verið formlegt auðvitað fyrir einhvers konar framlengingu en það var skýrar sagt en áður að það væri ekki loforð og kannski ólíklegt að það yrði. Aðallega í ljósi þess að það væru svo miklar breytingar á starfseminni.

Sigfús telur mikilvægt að slíkt sé tekið fram í þeim tilvikum sem samstarfi er lokið og vísar í kostun Actavis á Handknattleikssambandi Íslands á sínum tíma og lok þess samstarfs:

Við létum vita með mjög löngum fyrirvara svo þeir gætu undirbúið sig og bara fljótlega eftir að við skrifuðum undir sögðum við að það stæði ekki til að framlengja, þeir gætu mjög fljótlega farið að finna annan samstarfsaðila og verið tilbúnir með hann þegar samningurinn rynni út. Sama með Hauka, vorum aðalstyrktaraðili mjög lengi og létum vita að næst myndum við framlengja stutt, gáfum þeim í raun eina auka framlengingu svo þeir hefðu lengri aðlögunartíma. Þeir gerðu ekkert af sér sem gerði það að verkum að við hættum að styrkja þá.

Ákvarðanir varðandi kostun segir Sigfús ekki á forræði markaðsdeildar heldur á „forstjóraleveli“. Fulltrúar Actavis á Íslandi, Actavis PSTC og Medis taki þar ákvarðanir um kostun en ef um vafamál sé að ræða eða breyttar áherslur vegna nýs eignarhalds hafi yfirstjórn móðurfélagsins aðkomu. Þar sem um lyfjafyrirtæki sé að ræða séu reglur skýrar varðandi þau verkefni sem fyrirtækið tekur þátt í:

Við erum með nefnd hérna sem við fáum styrkbeiðnir í. Þær koma til mín og eru frá því að vera tugur á dag í nokkrar í viku. Við erum með almenna stefnu um hvað við styrkjum og hvað ekki og það er fljótlegt að sortera út það sem við styrkjum ekki. Svo eru einhver vafamál og líka ef eitthvað tengist starfsfólki í heilbrigðisgeiranum eða ríkisstofnunum eða yfirvöldum, við tökum það út af borðinu sem og ef það er pólitískt framboð eða einhvers konar framboð. Það er mjög skýr stefna um hverju við megum ekki taka þátt í eða finnst ekki henta.

Hjá TM segir Halldór aðspurður um hvernig ákvarðanir séu teknar um styrktarmál og kostanir þar á bæ að slíkt fari eftir stærð samnings. „Yfirleitt kemur þetta í gegnum styrktarpósta eða við fáum senda tölvupósta. Þá er þetta bara skoðað hvert fyrir sig“. Sé um hærri upphæðir að ræða séu mál send til framkvæmdastjórnar.

Líkt og áður segir telur Steinar kostunarmál hjá Skeljungu hafa verið ómarkviss á árum áður og ekki hluti styrktar- eða samfélagsstefnu eins og til að mynda hjá samkeppnisaðilanum N1

En hjá Skeljungu var þetta meira handahófskennt ef maður er bara alveg heiðarlegur með það. Fyrrum eigendur Skeljungs voru margir Garðbæingar og það var svolítið hvernig styrkurinn við Stjórnuna kom til. Þetta var svona, ég er íþróttافرæðingur og þekki þetta frá hinni hliðinni líka, það að vera í forsvari í íþróttafélagi snýst svona 50% um að sníkja peninga og 50% um að reka íþróttafélagið. Og menn eru rosalega mikið í því að reyna að toga í spotta með það að reyna að fá inn einhvern pening. Þannig varð það til.

Hjá Skeljungu hefur sú ákvörðun verið tekin að hætta kostun íþróttafélaga og beina heldur sjónum að loftlagsmálum. Steinar telur þó að ef ákveðið hefði verið að halda til streitu kostun við knattspyrnulið hefði slíkt þurft að vera gert með mun vandaðri og skilvirkari hætti en áður.

Edda Hermannsdóttir segir aðferðarfræðina við val á stuðningi við félög mætti almennt vera skýrari í stefnum fyrirtækja:

Hvaða lið ætlar þú að fylgja? Er það út frá stefnunum þeirra eða umfangi eða eitthvað slíkt? Það sem við gerum hins vegar þegar við metum upphæð styrkja horfum við til dæmis á fjölda iðkenda, sjálfbærni og jafnréttismál og heimsmarkmiðin koma inn í þetta og líka viðskiptahagsmunir. Hvort það séu einhver tengsl við bankann þar að auki.

Aðspurð um hvað átt væri við með að viðskiptahagsmunir og tengsl við bankann hefðu áhrif á mat á upphæð styrkja nefndi Edda að það gæti haft áhrif ef viðkomandi félag væri í viðskiptum við bankann eða „einhverju öðru samstarfi“.

5.1.3 Markmið og mælingar

Hér hefur áður verið rætt um þær áskoranir sem bíða markaðsfólks sem reynir að mæla árangur kostunar. Af orðum fulltrúa þeirra fyrirtækja sem rætt var við að dæma hefur lítið verið um slíka tilburði. Þó skal aftur bent á þá fullyrðingu framkvæmdastjóra ÍTF að slíkt hafi verið gert hjá Origo í tengslum við samstarf fyrirtækisins við Val.

Hjá engu fyrirtækjanna fjögurra hefur árangur kostunarinnar verið mældur með beinum hætti. Óbeint hafa áhrif hennar þó mögulega komið fram í mælingum á vörumerkjavitund. Sigfús hjá Actavis segist í því samhengi telja að stuðningur fyrirtækisins við FH hafi haft áhrif:

Við [...] gerðum könnun bæði í vetur, í fyrra og þar áður og gerðum vörumerkjамælingu hvort fólk þekki vörumerkið og annað. Það kom okkur á óvart að það hefur bara hækkað ef eitthvað er. Þú getur ekki opnað blað án þess að það sé mynd af FH-ingi í Adidas búningi í hverju einasta blaði eða vefmiðli. Þannig að það er kannski fyrst og fremst það sem við getum fengið og lélegasta mælingin var 98% í einhverju tilteknu aldursbili og miðað við önnur lyfjafyrirtæki hér á landi var þeirra besta mæling 40-50%.

Ekki hafi þó verið reynt að sannreyna það. „Við höfum ekki spurt beint spurninganna hvaðan eða hvar þú sást síðast. Þetta er bara það sterkt að við höfum ekki haft miklar áhyggjur af þessu“.

Svipaðan tón sló Halldór hvað TM varðar og stuðning þeirra við knattspyrnudeild Stjórnunnar:

Við erum ekki með mælingar nákvæmlega út frá þessum vinkli en erum með vörumerkjамælingar og eitthvað svoleiðis. En að sjálfsgöðu helst þetta í

hendur, awareness fyrir vörumerkinu og annað. Bæði innan bæjarfélagsins og svo erum við með stærsta krakkamót hvers árs, TM mótið, 4.200 iðkendur sem koma ásamt foreldrum og auðvitað er virði í því.

Á meðan Edda segir Íslandsbanka með engum hætti mæla árangur kostunar nefnir Steinar að hjá Skeljungu hafi árangur fyrrnefnds lykklasarstarfs þó hafa verið skoðaður:

Eini mælikvarðiinn sem við höfum haft, eiginlega alltaf þegar við höfum verið með eitthvað samstarf við íþróttafélögin er þetta lykklasarstarf. Það er ekki frábær mælikvarði en þar færð þú bæði afslátt sem einstaklingur og ef þú ert með ákveðið mikið magn ferðu inn í klúbbinn og við sáum það bara hrífalla.

Það er ljóst að hjá þeim fyrirtækjum sem hér um ræðir er árangur kostunar ekki mældur með skýrum hætti. Að mestu er um að ræða styrki vegna samfélagslegrar ábyrgðar en beint liggur við að spyrja hvort skýrt markmið sé með viðkomandi styrk og samstarfi og hvort kröfur séu gerðar um hvernig styrktarfénu er varið. Slíkt taldi Steinar ekki hafa verið hjá Skeljungu áður en ákvörðun var tekin um að vinna ofan af stuðningi við íþróttafélög en annað er uppi á teningnum hjá TM. Halldór segir skýrt hvert styrkurinn til Stjórnunnar renni: „Það er skilgreint þannig í samningum að við erum að styðja unglíngastarf, karla- og kvenna-. Ekki bara merki á maga og við komum með pening“. TM óski ekki eftir skýrslum eða annars konar staðfestingu á að staðið sé við þann hluta samningsins en „við erum bara í ótrúlega góðu sambandi við þau [...] og erum í nánnum samskiptum við þau á meðan samningstímanum stendur“. Ekki séu markmið eða væntingar um beina sölu í tengslum við kostun TM á Stjórnunni en kostunin styðji vel við markmið fyrirtækisins um stuðning við forvarnir: „Já, það passar alveg við okkar stefnu í styrktarmálum, heilbriggt líferni og forvarnir og það styður alveg við það“. Markmið Actavis eru svipuð: „Tilgangurinn er alltaf að styðja við markmið Actavis sem er að efla og auka lýðheilsu á Íslandi“ segir Sigfús.

Hvað Íslandsbanka varðar er ekki búist við ágóða af kostun knattspyrnufélaga og Edda segir ekkert í stefnu bankans gefa til kynna að styðja eigi íþróttafélög yfir höfuð. Almennt sé nú dregið úr slíkum styrkjum og athyglinni þess í stað beint að heimsmarkmiðum Sameinuðu þjóðanna. Hvað kröfur um hvernig íþróttafélög verji þeim styrkjum sem bankinn veitir er stefnan þó skýr:

Við höfum líka sett inn að þau verði að fylgja ákveðnum jafnréttismálum, til dæmis varðandi hvernig upphæðinni er skipt til karla- og kvennabolta og unglíngastarfs. Meirihluti fer til unglíngastarfs en svo viljum við að þessu sé

skipt með sanngjörnum hætti milli karla- og kvennastarfs. En það sem hefur reynst erfiðara almennt er að fá tölur um slíkt og við höfum ekki gengið svo langt að biðja um tölur um það [...]

Sigfús segir Actavis ekki hafa gert kröfu um að fá að vita hvert styrktarfé hefur runnið þegar inn til FH er komið:

Nei, við höfum ekki gert það. Við gerum þá kröfu frá okkur að peningurinn fari í karla- og kvennabolta og öll ákvæði um vinningsfé og annað er nákvæmlega jafnt milli karla og kvenna sem og allar bónusgreiðslur. Actavis hefur alltaf verið mikið kvennafyrirtæki, hér hafa forstjórar verið konur og meirihluti stjórnenda konur og mikill meirihluti starfsmanna eru konur.

Þó svo ekki sé krafist endurgjafar frá FH hvað þessi mál varðar liggur vilji Actavis því ljóst fyrir. Aðspurður um hvort ekki sé óskað eftir skýrslum frá FH heldur félaginu treyst fyrir styrkjunum segir Sigfús:

Já, við bættum einhvern tímann við samninginn, jukum við hann og tókum sérstaklega fram að það væri fyrir kvennafótboltann af því að þau voru í einhverju basli. Þannig að það er í raun og veru eina breytingin sem hefur verið gerð þar sem var tilgreint, en við höfum ekki farið fram á neinar tölur um það. Það er tilgreint í samningnum hvernig honum skuli varið og þau eru með sinn aðalfund og stjórn og eiga bara að fara eftir því.

Hvað markmið og mælingar varðar virðist því sem fyrirtækin líti svo á að veittir séu styrkir til að láta gott af sér leiða. Þau óska í einhverjum tilvikum eftir að styrktarfénu sem varið með ákveðnum hætti en fylgja því hvorki eftir né mæla árangur.

5.1.4 Ávinningur fyrirtækjanna af kostun

Eins og áður segir gætti nokkurs misræmis í mati fulltrúa félaganna og fyrirtækjanna á virði samstarfsins fyrir þá síðarnefndu, sem ekki síst má greina þegar samstarfið er skilgreint sem samfélagsleg ábyrgð en ekki liður í markaðsstarfi. Eins og Birgir hjá Íslenskum toppfótbolta sagði: „Það er mjög sjaldan sem fyrirtæki hafa haft samband að fyrra bragði [...]. Þeim finnst þetta miklu meira vera einhvers konar styrkur“. Engu að síður voru áhugaverð dæmi nefnd um hvernig fyrirtækin hafa nýtt sér samstarfið með ýmsum hætti þó svo slíkt hafi ekki endilega verið markmið kostunarinnar.

Edda hjá Íslandsbanka nefndir sem dæmi:

[...]það sem við höfum hins vegar gert er að virkja þessi félög í ákveðin verkefni með okkur, til dæmis í tengslum við Reykjavíkumaraþonið eða

Meistaramánuð. Þar sem okkur hefur líka vantað hendur eða liðsstyrk hafa félögin getað aðstoðað okkur og það er ágóði í því hjá okkur að fá frá þeim.

Hvað möguleika á fjárhagslegum ávinningi fyrirtækjanna varðar segir Steinar hjá Skeljungu tilraunir hafa verið gerðar sem ekki hafi skilað tilætluðum árangri og vísar í áðurnefnt lykklasmstarf:

Við höfum til dæmis reynt að vera með lykklasmstarf við íþróttafélögin. Ef þú tekur ákveðið magn þá borgum við 2.500 krónur inn í klúbbinn en salan í þessum lykklum er bara svona [líkir eftir niðurrhallandi línuriti]. Það bara gerist ekki neitt.

Steinar segir kostun mögulega hentuga leið til að auka vörumerkjavitund „en fyrir öll þessi stóru vörumerki, eins og þegar við tökum einhverjar vörumerkjasmælingar hjá Gallup, þá er bara 100% vitund á okkar vörumerki, bókstaflega 100%“.

Hjá Actavis virðist lítið vera litið til þess sem FH hefur að bjóða í smstarfinu annað en mögulegra áhrifa á vörumerkjavitund eins og áður var vísað í. Sigfús segir „það unnu einu sinni 500 Hafnfirðingar herna, núna kannski 30-40. Þannig við höfum ekki verið að nýta okkur þó þeim finnist þeir hafa mikið að bjóða samkvæmt smningnum. En það er kannski ekki eitthvað sem við getum nýtt okkur“. En enginn veit hvað átt hefur fyrr en misst hefur og segir Sigfús:

[...]við gerum okkur mjög vel grein fyrir því, að minnsta kosti hér, að um leið og við sleppum takinu á einhverju og hættum að styrkja sé það tækifæri sem sé farið og komi mögulega aldrei aftur til baka. Þannig að liðin hafa vissulega eitthvað mjög sterkt að bjóða, þó það sé missterkt og eru alls ekki bara að þiggja ölmusu frá okkur peningagæjunum.

Tryggingafélagið TM stendur, ásamt Stjórnunni, að TM mótunum „sem eru í rauninni orðin eitt stærsta fótboltramót á hverju ári fyrir krakka og það er gríðarlegt skipulag og utanumhald í kringum svona mót þannig að við erum í góðu sambandi við Stjórnuna hvað það varðar“ segir Halldór. Sýnileikinn sem fáið í smstarfi við svo stórt íþróttafélag skipti máli.

En eru fyrirtækin að vanmeta það sem félögin hafa að bjóða? Hvernig líta fulltrúar þeirra á sitt framlag til smstarfsins. Páll segir KR-inga verðmætan smstarfsaðila:

Samkvæmt einhverjum lauslegum tölum er talað um að um 18% landsmanna styðji KR, sem samkvæmt einhverjum grófum útreikningi eru í kringum 50.000 manns sem þú hefur sem fyrirtæki hina ýmsu snertifleti við eins og í gegnum tölvupóst eða heimasíður eða auglýsingar á heimaleikjum og með því að vera áberandi. Fyrirtæki hafa ekki nýtt sér þetta nægilega mikið, að koma sinni

vöru á framfæri í gegnum íþróttafélögin. Ég myndi beina viðskiptum til fyrirtækja sem væru sannarlega að styrkja KR frekar en eitthvert annað.

Hann telur Alvogen hafa „hagnast verulega á samstarfinu upp á að vera sýnilegur og áberandi og að fólk viti fyrir hvað Alvogen stendur og hvað Alvogen er“. Hann segist halda að „með því að vera styrktaraðili á stærsta félagi landsins ertu að skapa þér ákveðna ímynd og stöðu“.

Valdimar vísar aðallega í þá góðvild sem Actavis hefur fengið vegna samstarfsins, einkum í Hafnarfirði og segir lyfjaframleiðandann hafa fengið „heilmikið fyrir peninginn í þeim samfélagslegu gildum sem félög eins og Actavis setja sér.“

Birgir hjá ÍTF, sem hefur mikla reynslu af kostunarmálum, meðal annars sem framkvæmdastjóri FH á sínum tíma, segir verðmæti samstarfsins geta verið vanmetið og tekur sem dæmi fund sem hann átti með fulltrúa íslensks stórfyrirtækis:

[...] og hann lítur bara á það „sko ég fæ jafn mikið exposure af því að vera hjá Þrótti eins og FH“. Ég sagði „nei það er ekki það sama, það eru miklu fleiri sem mæta á leiki hjá FH, miklu fleiri útsendingar, fleiri mörk skoruð hjá FH, þú ferð oftar í sjónvarpið, á RÚV“ en þeir líta á þetta bara sem það sama.

Og áfram heldur Birgir:

Menn fara mjög oft að hugsa um „bíddu hvað get ég fengið út úr þessu?“. Og þú ert að fá auglýsingu. „Nei, getur ekki einhver verslað eitthvað af mér?“ Jú, það er líka hægt, en maður er alltaf svolítið „ertu ekki að sjá að þú ert að fá exposure, sýnileika?“ Alveg eins og þegar þú kaupir heilsíðu í Fréttablaðið þá fer þetta strax að snúast um „gætum við ekki gert eitthvað þannig að menn koma í búðina mína að kaupa og ég get látið þá hafa eitthvað í staðinn?“. Það er erfitt að selja fyrirtækjum úti á götu ástæðuna til að koma inn.

Trú félagsins og fyrirtækisins á þeirri vöru sem í boði er sé því ekki sú sama og þekkingarleysi á raunverulegu verðmæti þess að kosta og auglýsa hjá knattspyrnuliðum hafi áhrif á kostunarmál.

Orri segir Vörð, aðalkostunaraðila Blika, vissulega hafa fengið aukna vörumerkjavitund samhliða samstarfinu en nefnir að auki:

Þeir eru með leikdaga eins og er þekkt í þessu. Með boðsgesti og svo er einn dagur á tímabili svona Varðarleikur, einn karlamegin og einn kvennamegin þar sem þeir bjóða upp á pulsir og eru svona aðeins að selja sig. Ég man ekki eftir mörgum tilvikum þar sem leikmenn hafa verið en þegar nýr þjálfari kemur eins og Óskar núna, þá förum við og heimsækjum Guðmund og þessa lykilkalla. Þeir eru að fá dálítið fyrir þetta. Þeir eru knattspyrnuáhugamenn

Þessir stjórnendur sem hafa verið í þessu. Þetta er kannski einn vinkill í samningunum sem er dálítið óþroskaður. Ég man hins vegar eftir öðrum dæmum þar sem leikmenn hafa, þetta er í samningum leikmanna, komið fram fyrir hönd klúbbsins ef það er eitthvað á vegum kostunaraðila. Eitt nærtækt dæmi sem ég man er 201 Kópavogur. Þá voru fengnir leikmenn eins og Óliver Sigurjónsson, uppallinn í hverfinu. Þá voru kynningarfundir og markaðsfundir í kringum það þar sem hann var að segja hvað það væri frábært að alast upp í þessu hverfi og vera í Blikunum og allt þetta. Þannig að þetta er alveg undirliggjandi en ég held að það sé svolítið óþlæggður akur og ég held það mætti nota þetta meira.

Hann segir stærri kostunaraðila hafa sýnt því áhuga að nýta sér það sem félagið telur sig hafa fram að færa.

Þeir eru duglegir að plögga sig í kringum viðburði. Jú jú Þórir í Tengi hefur stundum fengið hjá okkur kynningar og við erum með VIP á hverjum leik og glersali uppi í stúkunni og þar koma leikmenn inn og þjálfarar eins og þekkt er í öðru. Eggert í N1 er alltaf á vellinum líka og styður okkur. Þannig að þetta er að þróast og þroskast.

Ef Kópavogslíðið er frá talið er virðist því, frá sjónarhóli félaganna, vera skortur á að fyrirtækin nýti sér þau verðmæti sem félögin telja sig geta boðið. En hvað er til bragðs að taka?

5.1.5 Hvernig má auka virði samstarfsins í augum kostenda?

Undir formerkjum þeirra kostunarsamninga sem hér eru til umfjöllunar er að mestu um að ræða hreina styrki og litlar kröfur gerðar til þess að verðmæti renni í hina áttina. En eins og Birgir hjá Íslenskum toppfótbolta segir reynist þrautinni þyngra fyrir félögin að ná til kostenda og sannfæra þá um verðmæti samstarfsins.

Birgir segir vandamálið liggja beggja vegna borðsins. Ekki sé einungis um að ræða „algjört þekkingarleysi hjá einhverjum markaðsstjóra heldur erum við bara ekki nógu öflug að kynna deildirnar eða íþróttirnar á Íslandi sem markaðsvörur“. Aðspurður um hvort meiri fagþekkingu þurfi inn í félögin segir hann svo vera „og félögin öll og hreyfingin að markaðssetja sig sem einhverja heild. Það væri eitthvað virði í því hjá Íslandsbanka að kaupa 1. deild kvenna eða eitthvað, þeir myndu sjá virði í því, þetta er sniðugt, við getum gert vel úr þessu“.

Undir þetta tekur Páll hjá KR og segir ekki hafa verið „forgangsráðað rétt hvað varðar starfsmannaval innan einstakra félaga. Með of margra bókara í vinnu og menn sem sinna daglegum störfum frá degi til dags í stað þess að horfa kannski lengra fram í tímann og vera með markaðsþenkjandi starfsfólk“. Orri er sama sinnis: „Kannski eiga báðir sök.

Félögin eru kannski ekki nógu viðskiptapenkjandi. Þú ert ekki með mikið af þekkingu inni í klúbbnum í öðru en að reka klúbb“. Miklar breytingar hafi verið gerðar í þeim málum hjá Breiðabliki undanfarin ár:

Núna erum við með eitt höfuð aðalskrifstofunnar og fyrir vitið gastu ráðið fjármálastjóra inn til félagsins. Þannig að við erum með framkvæmdastjóra, fjármálastjóra og starfsmenn inni í deildunum mismikið. Hjá okkur eru alveg tvö stöðugildi inni í deildinni fyrir utan þjálfarana. Og þetta gerir það að verkum að þú ert kominn með svona stofnanamenn inn í klúbbinn, sem eru careeristar, ekki bara einhver dúddi sem er að leita sér að vinnu í eitt ár og er svo bara farinn. Ég finn muninn, það eru þrjú, fjögur ár síðan við gerðum þetta. Það er komin aukin þekking og þegar hún kemur og reynsla geta menn farið að færa út kvíarnar og fara einmitt meira í þessi mál, fókusera almennilega á þetta, kaupa jafnvel sérfræðiþekkingu inn og gera þetta eins og menn.

Hann segir auk þess að fyrirtækin átti sig ekki öll á umfangi knattspyrnu hér á landi og mögulega eigi báðir aðilar sök.

Valdimar segir hluta ástæðunnar, hvað FH varðar, mögulega að finna í því að þar á bæ hafi fólk ekki þurft að sama marki að leggja í þá vinnu sem fylgir því að sækja fé til margra minni kostunaraðila og á árum áður. Tengslin rofni þá með tímanum:

Við erum svolítið fórnarlömb eigin velgengni á þann hátt að félaginu hefur bæði gengið vel í íþróttunum og rekstrarlega. Og það hefur gert okkur værukær að þegar við fáum ár eftir ár tugi milljóna frá Evrópukeppnum og þess háttar þurfum við ekki að hafa eins mikið fyrir því að hafa reksturinn bæði í lagi og að fá tekjurnar inn.

Hér hafa verið nefnd nokkur atriði sem vert er að veita athygli svo betur takist að ná til fyrirtækja um kostanir. Meðal annars þurfi aukna fagþekkingu innan félaganna og sömuleiðis skilning innan fyrirtækjanna á verðmæti kostunar við knattspyrnufélög. Birgir leggur til að tala mætti með árangursríkari hætti til markaðsfólks:

[...] ef þú værir með allt miklu mælanlegra. Ef þú gætir farið að hitta markaðsstjóran hjá Innes og gætir bara sagt „hérna eru bara tölur. Áhorf í deildinni, hlustun í hlaðvarpi, sýnileiki í sjónvarpi og útvarpi og fleira“. Þú færð þína auglýsingu og það bara sést og þú værir með þetta allt miklu mælanlegra og gætir stutt við þetta með einhverjum gögnum.

Birgir nefnir auk þess tækifærin sem liggja í því að fyrirtæki nýti íþróttafólk sem áhrifavalda í sínu markaðsstarfi:

[...] íþróttamenn eru frábærar fyrirmyndir en það er ömurlega lítið verið að nota íþróttamenn í að koma vörum á framfæri. Af hverju er Jón Jónsson ekki japlandi á tyggjó og Innes að borga FH eða einhverju félagi fyrir að hann sé með tyggjó? Allt svona. En fyrirtæki eru miklu frekar að setja þessa peninga í Áttuna og slíkt.

Framan af þessum kafla hefur að mestu verið rætt um hlutlausa nálgun fyrirtækjanna við mat á fýsileika kostunar. Hvort skal skilgreina hana sem samfélagsábyrgð eða markaðssetningu? Hvaða markmiðum skal náð og eru þau mæld? Hvað hefur félagið fram að færa í viðkomandi samstarfi sem fyrirtækið getur nýtt sér? Eins og áður segir telur Birgir hjá Íslenskum toppfótbolta að þrátt fyrir allt sé erfitt að „selja fyrirtækjum úti á götu ástæðuna til að koma inn“. Með „fyrirtækjum úti á götu“ á Birgir við fyrirtæki þar sem ekki eru til staðar persónuleg tengsl við viðkomandi félag. Slík tengsl eru lykilatriði í kostun íslenskra knattspyrnuliða og afar áhugavert var að ræða þau við viðmælendurna átta.

5.1.6 Persónuleg tengsl

Á vormánuðum 2020 gekk á milli fólks á samfélagsmiðlum nokkurs konar keðjubréf til styrktar íþróttafélögum. Vegna þeirra fjárhagserfiðleika sem félög glímdu við í tengslum við afleiðingar COVID-19 sjúkdómsins var fólk með tengsl við hin ýmsu félög hvatt til að sýna stuðning í verki og láta einhverja aura renna til félagsins síns. Ekkert þurfti að búa að baki annað en hlýhugur og stuðningur við viðkomandi félag. Við veitum styrki til góðra málefna, kaupum miða á kappleiki þeirra félaga sem við styðjum og tökum vonandi flest vel í það þegar krakkar banka upp á, safnandi dósum fyrir keppnisferðalög. En hvaða áhrif hafa persónuleg tengsl og stuðningur við félög á kostun þeirra?

Valdimar, formaður knattspyrnudeildar FH, segir „sjaldgæft að þú fáiir einhvern í samstarf við þig nema út af einhvers konar persónulegum tengslum“. Hann telur um 70-90% kostunar og styrkja renna til félagsins með þeim hætti. Orri tekur einnig undir að persónuleg tengsl séu mikilvæg í flestum samningum: „Þú veist hvernig þetta gengur fyrir sig inni í þessum klúbbum [...]. Tiltölulega primitívt ennþá, byggt á kunningskap eða stuðningi við félagið“.

Birgir hefur sömu sögu að segja frá störfum sínum fyrir FH á sínum tíma:

[...]ég myndi segja að persónuleg sambönd skipti gríðarlega miklu máli og um leið og einhver hringir í mig „Birgir, hringdu hérna í hann Sigga hjá Vodafone, ég er búinn að tala við hann“ þá hringirðu og kemur þér beint að efninu. Ef þú

hringir sjálfur í Vodafone þarftu að byrja á að fá viðtal við markaðsstjórnann og byrja að selja honum alveg allt saman.

Páll segir hvað KR-inga varðar:

Ef forstjóri eða stjórnarmaður í fyrirtæki er ekki KR-ingur þá er minna að sækja. Það er auðveldara að leita til félaga þar sem forsvarsmenn hafa tengsl við félagið. Og svo finnur maður að það flækir þegar fyrirtæki er komið í kauphöll og er skráð, það er erfiðara að fá styrki hjá slíkum félögum. Þú ferð ekki í lífeyrissjóð og færð styrk.

Persónuleg tengsl liðka því fyrir en tekið hefur verið fyrir að slíkt hafi áhrif á styrkveitingar og kostanir hjá TM. Halldór greindi frá því fyrirkomulagi hjá tryggingafélaginu:

Þetta er alfarið ákvörðun um „sjáum við hag í þessu?“. Ekki það að einhver starfsmaður þekki eitthvað til, enda er þá rosalega erfitt, ef svo væri, af hverju ætti ég að segja já við þitt félag en segja nei við Bjarna sem situr fyrir aftan mig? Það var á einhverjum tímupunkti tekið fyrir ef það væru svona rosaleg tengsl, þá er það bara ekki í gangi.

Halldór sagðist ekki þekkja hvort slík ákvörðun hafi fylgt skráningu félagsins í kauphöll. Hvað kostun Skeljungs á íþróttafélögum, fyrir stefnubreytingu í kostunarmálum fyrirtækisins, varðar segir Steinar að hans persónulega skoðun sé að yfirleitt hafi kostun snúist um tvennt: „Það er einhver stjórnandi sem á einhver tengsl inn í íþróttafélag og er að styrkja það af þeim sökum, eða það eru einhverjir aðrir hagsmunir í húfi“.

5.1.7 Áhrif þess að hætta samstarfi

Edda segir Íslandsbanka hafa dregið úr kostun íþróttafélaga og áfram verði haldið á þeirri braut. TM hefur auk þess dregið úr fjölda slíkra samninga en Halldór segir: „við erum á þannig tímum að það er erfitt hjá mörgum félögum og margir að berjast í bökkum og þá skiptir svona máli“. Því sé reynt að styðja með því að lækka ekki fjárhæðir samninga: „Við skulum halda áfram, fara þennan veg saman og vinna þannig“.

Samstarf FH og Actavis var framlengt árið 2019 til eins árs. Valdimar segir um núverandi samning:

Við gerðum samning fyrir rúmu ári síðan um að framlengja þetta út tímabilið 2020 með því fororði að það væri ekki loforð um samstarf eftir það. Það hefur kannski aldrei verið formlegt auðvitað fyrir einhvers konar framlengingu en það var skýrar sagt en áður að það væri ekki loforð og kannski ólíklegt að það yrði. Aðallega í ljósi þess að það væru svo miklar breytingar á starfsemi.

Sigfús segir Actavis hafa lagt áherslu á að fyrirvari sé gefinn séu áform um breytingar á kostun:

Þegar sambandið er búið að vera svona lengi treystir hinn aðilinn á að það haldi áfram og um leið og við höfum vitað að breytingar yrðu höfum við rætt við stjórn í trúnaði að það stæði ekki til á einhverjum tímapunkti að halda áfram. Við myndum gera einn samning í viðbót eða eitthvað, svo kannski minni styrkur og enginn jafnvel. Við höfum verið mjög hreinskilin með það svo þau hafi aðlögunartíma. Þetta er bara samfélagið sem við erum í og sú ábyrgð sem er hugsunin á bak við þetta. Reyna að skilja sem best við þegar samstarfinu lýkur.

Svipaða sögu er að segja hjá Íslandsbanka þar sem Edda segir fyrirvara gefinn:

Já þetta er það sem við höfum verið að gera þegar við höfum verið að lækka. Við ætlum að greiða þetta svona í ár eða tvö ár en svo munum við fara fram á lækkun eða lofum ekki framhaldi. Og ég held að það sé mjög mikilvægt að gefa félögunum tíma til að aðlagast.

En hvaða áhrif hefði það á viðskipti eða ímynd viðkomandi fyrirtækis ef kostun yrði hætt? Nærtækast er að hlýða á Steinar sem hefur reynslu af slíku hjá Skeljungu í kjölfar þess að ákveðið var að hætta kostun við íþróttafélög og beina fé þess í stað til loftlagsmála. Steinar telur áhrifin engin sé litið til lengri tíma:

Mögulega til skemmri tíma. Það er rosa auðvelt að segja þetta, í einhverjum tilvikum eru til einhverjir kóngar úti á landi sem geta leyft sér að gera bara hvað sem er og það skiptir engu máli þó þeir borgi aðeins meira fyrir bensínið. En í langflestum tilvikum er þetta bara þannig að síðan þegar raunverulega á hólminn er komið „bíddu er ég að fara að taka herna einhverja afstöðu gagnvart þessu og tapa sjálfur í rekstrinum“, oft geta verið milljónir, þá einhvern veginn kárnar gamanið aðeins og menn eru tilbúnir að bakka. Þannig að ég held svona til lengri tíma litið muni þetta ekki hafa nein áhrif.

Aðspurð um hvort Edda hafi áhyggjur af áhrifum þess að Íslandsbanki drægi úr eða hætti stuðningi við félög segir hún „Nei, í rauninni ekki. Ég ætla kannski ekki að segja í öllum tilvikum, í ákveðnum tilvikum hefur maður kannski einhverjar meiri áhyggjur en heilt yfir myndi ég segja nei, ég myndi ekki hafa áhyggjur“.

Mat Halldórs hjá TM er ekki ósvipað Eddu:

Ég hugsa að það myndi ekki hafa nein áhrif sem við myndum finna mikið fyrir. Sjálfsagt væru einhverjir óánægðir með það, það er aldrei hægt að gera öllum til geðs þannig séð en ég held að ef við myndum hætta myndi ekkert hópur fólks fara.

Sigfús hjá Actavis segir möguleg áhrif þess að hætta kostun hafa verið rædd innan fyrirtækisins. En hefði hann áhyggjur af áhrifum þess að Actavis hætti, að loknu 20 ára samstarfi, að vera aðalkostunaraðili FH?

Bæði já og nei. Ég ætti von á viðbrögðum og vonbrigðum frá Hafnfirðingum. Nú í sumar er 20. tímabilið sem FH er með Actavis eða Delta á undan og já já við höfum rætt það og myndum búast við einhverjum afleiðingum af því sérstaklega. Eins og þegar við sömdum við HSÍ og hættum samstarfi við þá settum við þeim enga skilmála um að þeir mættu þá ekki semja við Alvogen eða eitthvað, til dæmis. Við vissum alveg að um leið og við færum þá kæmi Alvogen framan á treyjuna og það stóðst alveg eins og stafur á bók. Án þess að HSÍ hafi sagt neitt var það hluti af ákvörðun okkar þegar við hættum að styðja að við gerðum okkur grein fyrir því að líklegasti aðili í staðinn væri keppinautur eða eitthvað.

Hjá öllum þeim fjórum fyrirtækjum sem hér er um rætt hefur komið til tals að draga úr eða hætta kostun, þegar verið dregið úr eða hætt að fullu. Áhyggjur af neikvæðum afleiðingum slíks á viðkomandi fyrirtæki virðast auk þess takmarkaðar.

6 Umræða

Eftir á að hyggja var heppileg ákvörðun að fara leið hálf opinna viðtala þegar rætt var við áttmenningana sem svo örlátir voru á tíma sinn. Vissulega var lagt upp með að sækja skýr svör við fyrirframákveðnum spurningum og það tókst ljómandi vel. Ekki síður var þó mikilvægt að þar sem um umræður var að ræða gafst færi á að fara nánar og dýpra í tiltekin málefni og fullyrðingar eftir því sem efni stóðu til. Vel tókst því að svara bæði hverri spurningu fyrir sig og fá skýra mynd af viðfangsefninu í heild sinni; hver upplifun á kostun knattspyrnufélaga hér á landi sé sitt hvoru megin samningaborðsins.

Lagt var upp með að svara eftirtöldum spurningum:

- Hvernig var ákvörðunartöku um kostun háttað af hálfu fyrirtækis?
- Hvaða árangri á kostunin að skila?
- Verður árangur mældur og þá hvernig?
- Meta fulltrúar fyrirtækjanna og félaganna framlag viðkomandi félags til samstarfsins með sambærilegum hætti?
- Er gerð krafa til framlags af hálfu knattspyrnufélagsins í samstarfinu og hvernig er það framlag metið?

Vissulega var einungis rætt við fulltrúa fjögurra fyrirtækja og sömuleiðis fjóra fulltrúa knattspyrnufélaga og ekki er hægt að alhæfa út frá svörum þeirra um stöðuna í íslenski knattspyrnu almennt. Þó virðist viðhorf til eðlis og verðmætis kostunar nokkuð misjafnt eftir því hvoru megin borðsins er setið og meiningarmunurinn bæði áberandi og nokkuð afgerandi.

Ef reynsla viðmælenda gefur rétta mynd af kostun stærstu knattspyrnufélaga landsins gæti verið ástæða til að hafa áhyggjur af fyrirkomulagi þeirra mála hvað hagsmuni félaganna varðar. Ekki síst má veita þeim málum sérstaka athygli á þeim tímum sem fjárhagur félaganna er sveipaður óvissu og áhugi meðal fyrirtækja á kostun virðist fara minnkandi og í einhverjum tilvikum þverrandi. Sem fyrr segir skilar kostun að meðaltali ríflega fjórðungi tekna liðanna í efstu deildum hér á landi, sem er nærri meðaltalinu í álfunni (31%). Sé sá tekjustofn í hættu og verði hann í framtíðinni enn lægra hlutfall heildartekna er vert að spyrja hvaða tekjur megi sækja í staðinn eða hvort félögin þurfi að gera ráð fyrir tekjusamdrætti sem því nemur.

Ein þeirra spurninga sem leitað var svára við er hvaða árangri kostunin eigi að skila. Nokkuð ljóst er að fyrirtækin líta á kostun að mestu leyti sem samfélagsábyrgð og minna sé um væntingar um markaðslegan ávinning. Þá sé framlag félaganna til samstarfsins fremur heppilegur fylgifiskur en sjálf ástæða kostunarinnar.

Mat fyrirtækjanna og félaganna á framlagi hinna síðarnefndu til samstarfsins er bersýnilega nokkuð ólíkt og telja félögin sig hafa meira fram að færa en kostendur nýta sér eða átta sig jafnvel á. Skilning skorti hjá mögulegum kostendum og ef hann væri bara til staðar yrði þangað meira að sækja.

Hvað sem öllu slíku líður er ekki hjá því komist að staldra við þá merkilegu staðreynd að samkvæmt félögunum sé erfitt að sækja kostun til annarra en þeirra sem eiga persónuleg tengsl við félög eða fulltrúa þeirra. Langstærstur hluti kostunarfjár kemur raunar úr þeirri áttinni og í einu þeirra fyrirtækja sem hér er til umræðu var raunar gengið svo langt að banna styrki þegar um slík tengsl er að ræða. Ef við lítum á spurninguna um hvernig ákvörðunartöku um kostun sé háttáð af hálfu fyrirtækja virðist slíkt að talsverðu leyti á forræði markaðsdeildar, styrktarnefndar eða yfirstjórnar eftir því sem við á. En þegar meira er um ferla og formlegheit innan fyrirtækja verður erfiðara fyrir félögin að sækja þangað kostunarfé.

Ef kostun knattspyrnufélaga stendur og fellur með því að þrátt fyrir allan þann ávinning sem fyrirtækin eru sögð geta fengið sé lítið að sækja annað en í gegnum persónuleg tengsl má spyrja hvort kjarna málsins sé að finna í eftirfarandi spurningu: Hvort er líklegra til að standast skoðun?

- 1. Fagfólk í markaðsmálum skilur ekki og/eða vanmetur raunverulegt verðmæti samstarfs við íslensk knattspyrnufélög.**
- 2. Markaðsfólk er fullfært um að meta ávinning kostunar en kýs, þrátt fyrir það, að leita annað með markaðsfé fyrirtækisins nema í þeim tilvikum sem persónuleg tengsl hafa áhrif á ákvarðanatöku.**

Sú tillaga framkvæmdastjóra Íslensks toppfótbolta að útvega frekari gögn og gera kostun mælanlegri er fullrar athygli verð. Spurt er hvort árangur sé mældur og þá hvernig en fram kom í svörum fulltrúa þeirra fyrirtækja sem rætt var við að slíkar mælingar séu ekki framkvæmdar, sem gerir mat á árangri eðlilega vandkvæðum bundið. Slíkt

einskorðast þó ekki við Ísland og var í kafla 3.3. rætt um almenna erfiðleika við mælingar kostunar, sem þrátt fyrir það séu æskilegar eins og þeir Kotler og Keller (2012) leggja áherslu á. Með samanburðarhæfum niðurstöðum, skýrum árangursmarkmiðum og frekari gögnum hefði markaðsfólk betri forsendur til að meta hvort slá eigi til (IEG, 2009).

Að kenna skilningsleysi innan fyrirtækjanna um er ólíklegt að skili samningum í hús eitt og sér. Með aukinni fagþekkingu innan félaganna mætti bæði hlúa að vörumerkinu og freista þess að gera það að betri markaðsvöru. Þar með tækist mögulega að nálgast fyrirtæki með árangursríkari hætti. Til slíkra bjargráða mætti grípa til að freista þess að fá fyrirtæki til að líta á knattspyrnufélögin sem ákjósanlegan samstarfsaðila í markaðslegum tilgangi. En auk þess að gera kostun að betri valkosti við markaðssetningu eru tvær leiðir færar og allar þrjár gætu reynst nauðsynlegar til að tryggja sem hæsta styrki. Annars vegar má áfram hlúa að tengslum og sækja kostunarfé í gegnum persónuleg sambönd. Hins vegar má höfða til samfélagsábyrgðar þeirra fyrirtækja sem tekið hafa fjármagn frá til slíkra styrkja.

Ein spurninganna sem leitað var svara við er hvort krafa sé gerð til framlags að hálfu félagsins og hvernig slíkt framlag sé metið. Nefnd hafa verið dæmi um þau skilyrði sem sett hafa verið hvað þau mál varðar og tengist slíkt að mestu leiti mati á samfélagslegri ábyrgð, svo sem að féð renni til kynjanna með jöfnum hætti. Einnig hefur mannskapur þó verið nýttur, hvort sem er við aðstoð við viðburði, auglýsingar eða dreifingu bensínlykla, svo dæmi séu tekin. Lítið virðist þó vera um að slíkum kröfum sé fylgt eftir. Spyrja mætti hvort betur mætti nálgast fé með enn frekari gögnum og mælanleika. Eins og rætt var um í kafla 3.4 getur ávinningur samfélagslegrar ábyrgðar fyrirtækja bætt ímynd þeirra og í kjölfar aukið viðskipti og bætt afkomu (Plewa og Quester, 2011). Sé leitað til mögulegra kostunaraðila undir þeim formerkjum að með kostuninni megi ná skilgreindum markmiðum fyrirtækjanna um samfélagsábyrgð má velta því upp hvort árangurinn verði betri. Dregið saman má því segja að leita megi til fyrirtækja eftir þremur leiðum: kostunin sé í markaðslegum tilgangi, persónulegur stuðningur við félagið eða góð leið fyrir fyrirtæki til að ná markmiðum sínum um samfélagslega ábyrgð.

Meginþorri þessa leiftrandi lestrar, sem nú sér fyrir endann á, snýst með einum hætti eða öðrum að faglegri aðferðarfræði í markaðsmálum fyrirtækja og sömuleiðis kostun íþróttá- og einkum knattspyrnufélaga. Ekki vantar fræðin, reynsluna og gögnin sem stutt

geta málefnalegar ákvarðanir. Hvaða markmiði skal ná og hvernig skal það mælt? Hvernig skal skilgreina viðkomandi kostun, fylgja henni eftir, koma á framfæri við viðskiptavinum, almenning eða fjölmiðla og til hvaða markhóps skal ná? Í köflunum hér að framan eru framangreind atriði til umræðu og meira til. Kjósi markaðsfólk að nýta sér kostun með faglegum hætti er það vissulega hægt og sömuleiðis geta félögin nálgast atvinnulífið með slíkt í huga. En er sú raunin?

Hér er þess freistað að svara hvernig upplifun kostunaraðila og knattspyrnufélaga sé á viðkomandi kostun. Hún er augljóslega ekki sú sama. Félögin nálgast fyrirtækin að mestu í gegnum persónuleg tengsl og telja sig hafa meira fram að færa en fyrirtækin hyggjast nýta sér. Fyrirtækin veita styrki að miklu leyti í formi samfélagslegrar ábyrgðar og virðast sjá takmarkaðan hag í að nýta kostun íslenskra knattspyrnufélaga sem aðferð við markaðssetningu.

Þegar öllu er á botninn hvolft gæti formaður knattspyrnudeildar Breiðabliks hafa komist nokkuð vel að orði þegar hann sagði kostunarmálin enn ansi „primitív“ og vísaði í að þau byggist að mestu leyti á kunningsskap. Hvernig væri litið til annarrar markaðssetningar sem framkvæmd væri með slíkum hætti? Hvernig þætti okkur ef sjónvarpsauglýsingar stórfyrirtækis væru birtar á undan tilteknum sjónvarpsþætti af þeirri einföldu ástæðu að stjórnandi innan fyrirtækisins héldi mikið upp á hann eða dóttir hans væri þáttarstjórnandi?

Mögulega má velta því upp hvort slíkir samningar séu eins og lítil nagdýr í gagnfræðiskóla eða góðir brandarar; það er ekki víst að þeir lifi það af að vera krufnir til mergjar.

Heimildaskrá

- Adams, E. (2010, júlí). The joys and challenges of semi-structured interviewing. *Community practitioner*. 86(7), 18-21. Sótt þann 5. mars 2020 af <https://search.proquest.com/docview/577411458/fulltextPDF/75D18FC20045447A/PQ/2?accountid=150690>
- Alexander, R. (1948, október). Report of the definitions committee. *Journal of marketing*. 13(2), 202-217. Sótt þann 4. mars 2020 af <https://search.proquest.com/docview/209298104?accountid=135701>
- Alvarez, B. og Casielles, R. (2005). Consumer evaluations of sales promotion: The effect on brand choice. *European journal of marketing*, 39(1/2), 54-70. DOI:10.1108/03090560510572016
- Anderson, R. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. *The journal of personal selling & sales management*. 16(4), 17-32. Sótt þann 4. mars 2020 af <https://search.proquest.com/docview/216749202/fulltextPDF/5054DEC94C2A41B3/PQ/1?accountid=135701>
- Becker-Olsen, K. og Hill, R. (2006, apríl). The impact of sponsor fit on brand equity: The case of nonprofit service providers. *Journal of service research*. 9(1), 73-83. Sótt þann 9. mars 2020 á <https://search.proquest.com/docview/210502412/fulltextPDF/810A3C2A78994C3A/PQ/1?accountid=150690>
- Belch, G. og Belch, M. (2010). *Advertising and promotion* (10. útgáfa). Maidenhead: McGraw-Hill education.
- Belson, K og Pilon, M. (2012, 17.október).The New York Times. Armstrong Is Dropped by Nike and Steps Down as Foundation Chairman. Sótt þann 21. febrúar 2020 af <https://www.nytimes.com/2012/10/18/sports/cycling/lance-armstrong-dropped-by-nike-steps-down-as-chairman-of-his-charity.html>
- Benedikt Bóas Hinriksson. (2020, 3. apríl). Fjársjóðskista fótboltafélaga opnuð. Sótt þann 17. apríl 2020 af <https://www.frettabladid.is/sport/fjarsjoskista-fotboltafelaga-opnu/>
- Brassington, F. og Pettitt, S. (2006). *Principles of Marketing* (4. útgáfa). Harlow: Pearson Education Limited.
- Carlin, J. (2014). *Chase your shadow: the trials of Oscar Pistorius*. London: Atlantic books.
- Clow, K. og Baack, D. (2010). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications* (4. útgáfa). New Jersey: Pearson education.

- Cornwell, B. og Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of advertising*. 27(1), 1-21. Sótt þann 6. mars 2020 af <https://search.proquest.com/docview/236570002/fulltextPDF/D89C8356CA2945F6PQ/1?accountid=150690>
- Cowles, D. og Kiecker, P. (1998). Reconceptualizing the promotional mix: The challenge of a changing marketing communications environment. *American Marketing Association. Conference Proceeding. Chicago*. 17-18. Sótt þann 4. mars 2020 af <https://search.proquest.com/docview/199498522?accountid=150690>
- DMA. (2012). *Putting a price on direct marketing*. Sótt þann 4. mars 2020 af https://dma.org.uk/uploads/Putting%20a%20price%20on%20direct%20marketing%202012_53d0d83869da6.pdf
- Donlan, Leah. (2014). An empirical assessment of factors affecting the brand-building effectiveness of sponsorship. *Sport, Business and Management*, 4(1), 6-25. DOI:10.1108/SBM-09-2011-0075
- ESPN. (e.d.). German Bundesliga table. Sótt þann 28. febrúar 2020 af https://www.espn.com/soccer/standings/_/league/ger.1/
- FIFA. (2019). *Financial report 2018*. Sótt þann 2. mars 2020 af <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf>
- Foley, J. (1992). *Glengarry Glen Ross* (Kvikmynd). Bandaríkin: New Line Cinema.
- Fowles, J. (1996). *Advertising and popular culture*. Thousand oaks: SAGE publications.
- Gibson, O. (2015, 23. janúar). The Guardian. Scandal-hit Fifa lose three more major sponsors. Sótt þann 2. mars 2020 af <https://www.theguardian.com/football/2015/jan/23/fifa-lose-three-sponsors-castrol-continental-tyres-johnson-and-johnson>
- Guðmundur Arnar Guðmundsson og Kristján Már Hauksson. (2009). *Markaðssetning á netinu*. Reykjavík: Oddi.
- Heskett, J., Sasser Jr., W. og Hart, C. (1990). *Service breakthroughs: Changing the rules of the game*. New York: The free press.
- Hood, M. (2012, desember). The Tiger Woods scandal: a cautionary tale for event studies. *Maneerial Finance*. 38(5), 543-558. DOI:10.1108/03074351211217850
- IAB Europe. (2019). *Europe AdEx Benchmark 2018*. Sótt þann 18. febrúar 2020 af <https://www.statista.com/statistics/307005/europe-online-ad-spend/>
- IEG. (2009). *IEG executive brief: Measuring high performance sponsorship programs*. Sótt þann 19. febrúar 2020 af https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/www.yooyahcloud.com/MOSSCOMMUNICATIONS/OioJP/Measuring_High_Performance.pdf

- IEG. (2017). *IEG's guide to sponsorship*. Sótt þann 18. febrúar 2020 af <https://www.sponsorship.com/ieg/files/59/59ada496-cd2c-4ac2-9382-060d86fcbdc4.pdf>
- IEG. (2018). *What sponsors want & where dollars will go in 2018*. Sótt þann 11. febrúar 2020 af <http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>
- International Olympic committee. (2020). *Olympic marketing fact file 2020 edition*. Sótt þann 2. mars 2020 af <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File.pdf>
- Íslenskur toppfótbolti. (e.d.). *Markmið og tilgangur*. Sótt þann 16. apríl 2020 á <https://toppfotbolti.is/markmid-tilgangur/>
- ISPO. (e.d.). Bundesliga-Sponsoren: Das sind die 18 Trikotsponsoren der Clubs. Sótt þann 28. febrúar 2020 af https://www.ispo.com/unternehmen/id_78796694/sponsoren-der-bundesliga-clubs-alle-trikots-alle-einnahmen.html
- Jobber, D. (2010). *Principles and practice of marketing* (6. útgáfa). Maidenhead: McGraw-Hill education.
- Keller, K., Apéria, T. og Georgson, M. (2012). *Strategic brand management*. (2. Útgáfa).
- Knattspyrnudeild Breiðabliks. (2019). *Ársreikningur 2018*. Sótt þann 21. febrúar 2020 af <http://breidablik.is/wp-content/uploads/2019/04/%C3%81rsreikningur-knattspyrnudeild-2018.pdf>
- Knattspyrnudeild KR. (2019). *Ársreikningur 2018*. Sótt þann 21. febrúar 2020 af https://www.kr.is/wp-content/uploads/2019/04/%C3%81rsreikningur_2018_Knattspyrnudeild-KR-undirrita%C3%B0.pdf
- Knattspyrnudeild Stjórnunnar. (2019). *Ársreikningur 2018*. Sótt þann 21. febrúar 2020 af <http://www.stjarnan.is/images/pdf/ArsreikningurknattspyrnudeildarStjornunnar2018.pdf>
- Knattspyrnudeild Vals. (2019). *Ársreikningur 2018*. Sótt þann 21. febrúar 2020 af http://www.valur.is/media/307646/SKM_C3110190411132100.pdf
- Knattspyrnusamband Íslands. (e.d.). Mót. Sótt þann 22. janúar 2020 af <https://www.ksi.is/mot/leikir-og-mot/oll-mot/>
- Knattspyrnusamband Íslands. (e.d.). *Staða og úrslit Íslandsmót – Pepsi Max deild karla 2020*. Sótt þann 3. Mars 2020 á <https://www.ksi.is/mot/stakt-mot/?motnumer=40928>

- Knattspyrnusamband Íslands. (e.d.). *Forsíða*. Sótt þann 4. maí 2020 á <https://www.ksi.is/>
- Knittel, C. R. og Stango, V. (2014, 1. janúar). Celebrity endorsements, firm value, and reputation risk: evidence from the Tiger Woods scandal. *Management Science*. 60(1), 21-37. Sótt 17. febrúar 2020 af <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bc4cb4c3-2443-4ed8-8e02-dbad0d9a0fe6%40pdc-v-sessmgr02>
- Kotler, P. og Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Meenaghan, T. og Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European journal of marketing*, 33(3/4), 328-348. DOI:10.1108/03090569910253170
- Miller, A. (2019). Revealed! How much every Premier League club is earning from their shirt sponsorship in 2019/20. Sótt þann 28. febrúar 2020 af <https://www.msn.com/en-au/sport/football/revealed-how-much-every-premier-league-club-is-earning-from-their-shirt-sponsorship-in-2019-20/ar-AAFRwut>
- Newman, E. (1937). *The life of Richard Wagner*. Cambridge: Cambridge university press.
- Palmer, A. (2004). *Introduction to marketing*. Oxford: Oxford university press.
- Phillip Capital. (2016). *Wisdom Sports Group (1661.HK) – Certain Growth Prospects in 2016*. Sótt af <http://research.cyberquote.com.hk/page/htm/kc/researchnews/img/160711e.pdf>
- Plewa, C. og Quester, P. (2011). Sponsorship and CSR: is there a link? A conceptual framework. *International journal of sports marketing & sponsorship*, 12(4), 22-38. DOI:10.1108/CCIJ-11-2015-0072
- Premier League. (e.d.). Tables. Sótt þann 28. febrúar 2020 af <https://www.premierleague.com/tables>
- PwC. (2019). *At the gate and beyond*. Sótt þann 19. febrúar 2020 af <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/assets/pwc-sports-outlook-2019.pdf>
- Riach, J. (2013, 14. febrúar). The Guardian. Oscar Pistorius latest in long line of Nike endorsements that turned sour. Sótt þann 17. febrúar 2020 af <https://www.theguardian.com/sport/2013/feb/14/nike-oscar-pistorius>
- Roberts, M og Zahay, D. (2013). *Internet marketing: Integrating online & offline strategies* (3. útgáfa). Boston: South-Western, Cengage learning.
- Schultz, E og Block, M. (2014). Sales promotion influencing consumer brand preferences/purchases. *The journal of consumer marketing*, 31(3), 212-217. DOI:10.1108/JCM-01-2014-0822

- Shimp, T. (2000). *Advertising & promotion: supplemental aspects of integrated marketing communication* (5. útgáfa). Orlando: The Dryden press
- Slåtten, T., Svensson, G., Connolley, S., Bexrud, C og Lægreid, T. (2017). The sponsorship motive matrix (SMM): A frameword for categorising firm's motives for sponsoring sports events. *Europen journal of tourism research*, 15, 143-166. Sótt þann 18. febrúar 2020 af <https://search.proquest.com/docview/1869523819?accountid=150690>
- Smith, R. (2017). *Strategic planning for public relations* (5. útgáfa). New York: Routledge.
- Stone, N. (1991). *How to manage public relations: practical guidelines for effective PR management*. Maidenhead: McGraw-Hill book company.
- Swartzwelder, J. (handritshöfundur) og Silverman, D. (leikstjóri). (1995, 12. febrúar). Homie the clown [þáttur í sjónvarpsþáttaröð]. Í Groening, M. (framleiðandi), *The Simpsons*. New York, NY: Fox broadcasting.
- Till, B. D. og Shimp, T.A. (1998, apríl). Endorsers in advertising: the case of negative celebrity information. *Journal of advertising*. 27(1), 67-82. Sótt þann 17. febrúar 2020 af <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fa431815-d637-43e8-a489-5182e6a6877e%40sessionmgr103>
- UEFA. (2018). *Financial report 2016/17 Annex*. Sótt þann 2. mars 2020 af Revenue breakdown of the UEFA European Championships 1992-2012
- Valur Páll Eiríksson. (2020, 28. mars). Það eru mjög erfið mánaðarmót sem bíða okkar. Sótt þann 17. apríl 2020 af <https://www.ruv.is/frett/thad-eru-mjog-erfid-manadamot-sem-bida-okkar>
- Van den Broek, A. (2000, 3. apríl). Inspiration from perspiration: athletes can really boost a sponsorship strategy, but unclear objectives can sink a promising campaign. *Marketing magazine*. 105(13), 22. Sótt þann 18. febrúar 2020 af <https://search.proquest.com/docview/227192103/9B1C9E9505054560PQ/6?accountid=135701>
- Vance, L, Raciti, M og Lawley, M. (2016). Beyond brand exposure: measuring the sponsorship halo effect. *Measuring business excellence*, 20(3), 1-14. DOI:10.1108/MBE-07-2015-0037
- Vance, L, Raciti, M. og Lawley, M. (2016). Sponsorship selections: corporate culture, beliefs and motivations. *Corporate communications*, 21(4), 483-499. DOI:10.1108/IJSMS-12-04-2011-B003
- Wall, M. (2013, 25. febrúar). BBC News. Pistorius fall-out: The perils of sports sponsorship . Sótt þann 17. febrúar 2020 af <https://www.bbc.com/news/business-21472843>

