



Hvordan får du værdi af dit samarbejde med sponsorer?

Artikel ved Søren Mikael Rasmussen og Susanne Justesen på vegne af

DANSKE
KULTUR
BESTYRELSER

Under corona har det vist sig med al tydelighed, hvor vigtigt det kan være at have en god relation til sine sponsorer eller samarbejdspartnerne i det private erhvervsliv. Der er dog stadig en del kulturinstitutioner, som er tilbageholdende med at investere den fornødne tid og energi i at opbygge et gensidigt værdiskabende samarbejde med sponsorer. Og det er en skam. For hvis samarbejdet med sponsorer gøres på den rigtige måde, så kan der være stor værdi at hente økonomisk, publikumsmæssigt og organisatorisk.

I denne artikel vil vi gå i dybden med, hvor der kan etableres nye partnerskaber, samt hvordan nuværende sponsorer og partnerskaber kan fastholdes - også i krisetider. Vi har haft fornøjelsen af at interviewe en række forskellige ledere, der har rigtig gode erfaringer med at opbygge værdiskabende samarbejdsrelationer i erhvervslivet. Noget af det, som går igen i disse strategiske partnerskaber - med både små og store sponsorer - er den værdi, det skaber for både dem selv som kulturinstitution og for de ledere og virksomheder, som partnerskaberne er indgået med.

Én af de vigtige misforståelser omkring sponsorater, som vi gerne vil til livs, er, at et sponsorat også i høj grad handler om traditioner mellem individer, og således er det ikke blot en transaktion mellem to organisationer. Ofte hørte vi blandt de interviewede ledere og bestyrelsesformænd, hvordan samarbejdet med sponsorer var båret af personlige relationer mellem kulturinstitutionens ledere på den ene side og virksomhedens ledere på den anden.

Hvilken type sponsor-samarbejde

vil give mening for netop din kulturinstitution?

Der findes mange vidt forskellige typer af partnerskaber, som vi her i artiklen vælger at beskrive ud fra to forskellige dimensioner. De er baseret på samarbejdets formål (kommercielt eller filantropisk) og selve relationen og samarbejdets karakter (strategisk partnerskab eller klassisk sponsorat). Så lad os indledningsvis ganske kort præcisere disse fire dimensioner:

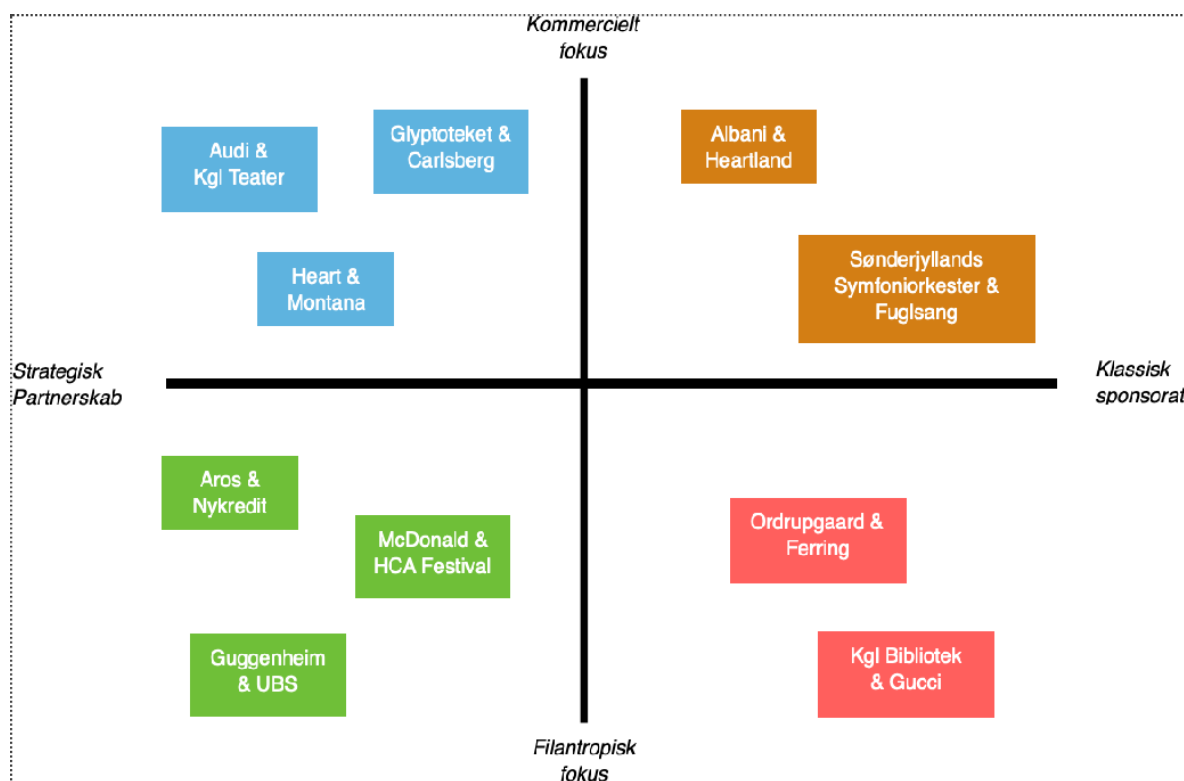
1 A. Det kommercielle formål er, når sponsoraftale indgås med det primære sigte for virksomheden der køber sponsoratet, at den gerne vil nå ud til nye markeder eller kunder eller andre former for kommerciel værdi. Når en kulturinstitution gerne vil finde kommercielle sponsorer, vil det altså være vigtigt at lægge vægt på den rene kommercielle værdi som forventes realiseret. Det kræver, at kulturinstitutionen som udbyder er ganske skarp på, hvem institutionens egne målgrupper er.

1 B. Det filantropiske formål er, når virksomheden indgår en sponsoraftale med kulturinstitutionen,

fordi virksomhedens ledere gerne vil støtte op om kunsten eller kulturen uden (direkte) at forvente at få noget igen. Her skal kulturinstitutionen således ikke lægge så meget vægt på eget udbytte for potentielle sponsorer, men i højere grad på hvorfor støtten er vigtig og, hvordan sponsorstøtten bruges til at skabe yderligere kunstnerisk eller kulturel værdi.

2 A. Det strategiske partnerskab er, når samarbejdsrelationen er noget tættere - mellem kulturinstitutionens og virksomhedens ledere. Samarbejdets indhold og udbytte er derfor ikke nødvendigvis defineret af en konkret række af ydelser og modydelser, men i højere grad i form af en fælles rammesætning og gensidig forventningsafstemning. Som udbyder af et sådant mere strategisk partnerskab vil det derfor være vigtigt som kulturinstitution at være skarp på, hvilke virksomheder der kunne have et værdimæssigt "match" (hvor begge parter ønsker det samme), hvad der eksempelvis kunne samarbejdes omkring, samt ikke mindst hvem (ledelsen eller bestyrelsen), der skal definere rammerne og indholdet i det pågældende partnerskab.

2 B. Det klassiske sponsorat er tæt på det, vi allerede kender rigtig godt fra sportsverdenen, hvor udbyder af sponsoratet tilbyder en enkelt præ-defineret ydelse (opførelse af en skulptur et bestemt sted) eller en række specifikke ydelser (x antal billetter, premiere etc.) til gengæld for en modydelse fra sponsor. Det klassiske sponsorat er således mere en transaktion mellem to parter, hvor ydelser og modydelser er præcist defineret på forhånd. Begge parter ved således præcist, hvad de går ind til. Som kulturinstitution vil det derfor være vigtigt at være skarp på, hvilke konkrete ydelser der er mulighed for at tilbyde samt, hvad de skal koste.



I figuren herover har vi plottet en række forskellige sponsor-samarbejder ind. Nogle er hentet fra de foretagne interviews, andre er beskrevet i medierne og/eller på kulturinstitutionernes egne hjemmesider. De fire forskellige dimensioner kan være særdeles værdifulde at forholde sig til,

eksempelvis hvis man som ledelse ønsker at evaluere forholdet til sine nuværende sponsorer (formål + relation): Hvor skulle de forskellige sponsor-samarbejder så indplaceres i figuren? Og hvis der er behov for at indgå nye erhvervsamarbejder, hvilken type relation ville så give bedst mening lige nu og fremadrettet? Og hvad kan og ville der være mulighed for at byde ind med i henhold til hver af sponsorerne?

At have langsigtede, strategiske relationer

Men et er hvilken type sponsor-samarbejde (formål + relation), der vil være mest oplagt, noget andet er, at det ofte kræver en del ressourcer at etablere nye partnerskaber. Derfor giver det ofte god mening at investere i nogle lidt mere langsigtede strategiske relationer (uanset om de er af kommerciel eller filantropisk karakter).

Rigtig mange festivaler har valgt at indgå og fastholde lidt mere langsigtede samarbejdsaftaler med deres sponsorer som fx **HCA Festival**, som insisterer på at deres samarbejde med sponsorer er både filantropisk og strategisk (se også vores OnePager om HCA Metoden). **Heartland Festival** er også et eksempel på, at sponsorerne er en særdeles integreret del af hele afsættet for festivalen. Og ikke mindst **Tønder Festival** oplevede, hvordan sponsorerne selv tog fat i dem og tilbød at hjælpe dem igennem krisen ifm. nedlukning. Det er dog ikke alle festivaler, der har oplevet samme positive støtte og opbakning fra deres sponsorer under corona. Fx oplevede flere af de helt små festivaler, hvordan næsten samtlige sponsorer sprang fra i marts 2020 - hovedsageligt fordi de selv var utrolig hårdt ramt af krisen - men måske også som en konsekvens af, at formålet med sponsoratet var mere kommercielt, og relationen mere transaktionel end personlig.

At finde sponsorer som kan tilføre strategisk vigtige kompetencer

Når vi så småt er begyndt at se en udvikling væk fra de rent klassiske sponsoratet (konkret ydelse til gengæld for specifik modydelse) hen mod de mere langsigtede, strategiske partnerskaber, så er det i særdeleshed, fordi de tættere samarbejdsrelationer virksomheder og kulturinstitutioner imellem ofte skaber en helt unik mulighed - for begge parter – ift. at få tilført helt nye og anderledes kompetencer og indsigter, som man ellers ikke ville have haft adgang til. Som fx når **ChArt** får stillet strategisk vigtig advokatbistand til rådighed fra Dansk Erhverv under corona (ifm. hjælpepakkerne), eller når **Aakjaerselskabet** samarbejder med Mejeriet Thiese om at udbrede viden om Jeppe Aakjaers virke på deres mælkekartoner.

Et af de mest veldokumenterede strategiske partnerskaber kendes fra det historisk tætte samarbejde mellem **Guggenheim i New York** og den amerikanske storbank UBS, hvor en [dybdegående analyse](#) af deres samarbejde med stor tydelighed viste, hvor værdifuldt samarbejdet var for både kulturinstitution og bank. For Guggenheim var partnerskabet især værdifuldt ift. at nå ud til helt nye publikummer globalt, ligesom det gav dem mulighed for at opkøbe kunst fra dele af verden, de ikke tidligere havde haft i samlingen. Desuden var partnerskabet især vigtigt ift. at få adgang til endnu flere strategiske samarbejdspartnere i erhvervslivet, tillige med adgang til nye donorer. For UBS var det især en spændende mulighed for at styrke relationen til nogle af deres vigtigste kunder, og ikke mindst blev samarbejdet værdifuldt ift. at styrke relationerne blandt de af UBS' kunder, der havde en særlig interesse for kunst. Alt sammen muliggjort pga et særdeles tæt samarbejde med fokus på gensidig værdiskabelse.

At samarbejde med sponsorer om at nå ud til specifikke målgrupper (publikumsudvikling)

Noget, vi især kan lære fra den engelske og amerikanske tilgang til "corporate sponsorships", er den helt unikke måde, hvorpå der samarbejdes mellem virksomheder og kulturinstitutioner omkring publikumsudvikling, hvor der målrettet samarbejdes omkring at give hinanden adgang til helt specifikke målgrupper. Det så vi i ovennævnte eksempel fra UBS og Guggenheim, men vi ser også hvordan teatre, museer, spillesteder, orkestre og andre kan tilbyde erhvervsvirksomhedernes medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere helt nye fællesskaber og kunstneriske oplevelser. Ligesom virksomhederne i særdeleshed kan hjælpe kulturinstitutionen med at få en mere strategisk tilgang til publikumsudvikling samt ikke mindst give dem direkte adgang til et helt nyt publikum i kraft af deres samarbejde med virksomheden.

Et andet eksempel på et mere direkte kommercielt sponsorsamarbejde ses i **Tivolis** strategiske arbejde med sponsorer gennem det seneste årti, hvilket har resulteret i en imponerende række af både større og mindre virksomheder, der har valgt at melde sig som sponsorer for Tivoli via én af deres fire forskellige sponsorpakker (Gold, Gold+, Executive eller Premium). Og de fleste af os har nok i løbet af de senere år ved selvsyn kunnet konstatere, hvordan det er blevet helt naturligt at se både større og mindre grupper af erhvervsfolk i Tivoli. Dette skyldes i høj grad deres succesfulde sponsorpakker (som de kalder Erhvervsklub), som således har resulteret i ikke blot konkrete sponsorkroner for Tivoli, men også et helt nyt publikum - som netop i kraft af sponsorpakkernes indhold nu ikke blot besøger Tivoli sammen med familien en gang om året, men også afholder møder med kunder, med egen afdeling, eller måske endda den årlige julefrokost i Tivoli. Det skaber værdi for virksomheden at have et tæt tilhørsforhold til Tivoli som en del af virksomhedens DNA, men også i allerhøjeste grad for Tivoli.

Naturama er et andet godt dansk eksempel på et mere strategisk partnerskab, hvor de valgte at samarbejde på en helt ny måde med forskellige sponsorer fra smykkebranchen omkring opsætningen af deres udstilling: "Naturens Juveler".

Et andet spændende eksempel så vi under corona, hvor Sparekassen Middelfart lavede en kampagne blandt deres kunder, hvor de tilbød 50 kr. rabat på entre-udgiften til **Clay, Keramikmuseum Danmark** til alle deres kunder mod fremvisning af et kredittkort fra banken. Det skaber værdi for bankens kunder OG for museet.

Hvordan får du værdi af dit samarbejde med sponsorer?

→ Gode råd og anbefalinger

Der er ingen tvivl om, at danske kulturinstitutioner generelt kan få rigtig meget ud af at indgå i mere strategiske partnerskaber med erhvervslivets virksomheder og ledere omkring økonomi, kompetenceudveksling og publikumsudvikling, men det kommer naturligvis ikke af sig selv. Mange ledere beretter, hvordan dét at finde sponsorer ofte nedprioriteres i en travl tid, eller at opgaven bliver uddelegeret til kulturinstitutionens marketing-medarbejder. Men som Peter Bøgholm, direktør for HCA Festivals fortæller, så er kulturinstitutionernes ledelse - og bestyrelse - nødt til at gå forrest i dette arbejde. Og når først det er lykkedes at indgå den slags partnerskaber, så rummer relationen et enormt potentiale for begge parter, hvilket også betød at HCA Festivals - uden de store problemer - kunne fastholde stort set samtlige af deres sponsorer (for ca. 23-24 mio. kr.) i 2020, selv med en aflyst festival.

Hvis vi skal samle op på de vigtigste råd og anbefalinger fra de kulturinstitutioner, der haft gode erfaringer med netop sponsorater og partnerskaber med erhvervslivet, så vil det være disse:

Hvilken type partnerskaber vil være det bedste match? Her vil det være værdifuldt at overveje, hvilken type sponsorater eller partnerskaber der vil give mening for den enkelte kulturinstitution. Er det et standardiseret og præ-defineret sponsorat med konkrete ydelser i forskellige prisrammer, der vil fungere bedst? Eller giver det måske bedre mening at gå efter mere strategiske partnerskaber, kommercielle eller filantropiske?

Invester i de langsigtede samarbejdsrelationer. I både interviews og workshops blev det fremhævet, hvordan det kræver et stort arbejde at indgå nye partnerskaber eller sponsorater. Derfor er det vigtigt at kunne fastholde de samme sponsorer over en længere periode - gerne flere år. Men det kræver et ekstra fokus på relationen mellem egen ledelse og lederne i de virksomheder og organisationer, partnerskabet er indgået med.

Skal helst ikke blot handle om kroner og øre. Sponsorater og partnerskaber kan naturligvis være vigtige for den direkte bundlinje, men de kan i lige så høj grad ses som en måde at få adgang til helt nye publikummer, fordi virksomheden kan hjælpe med at udbrede kendskabet til kulturinstitutionen blandt egne medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

Der er således god værdi at hente i et øget samarbejde med erhvervslivet, også i krisetider - så her til sidst vil vi gerne anbefale at se, om den måde, HCA Festivals med succes har opnået intet mindre end 170 sponsorer, måske kunne være brugbar også i jeres kulturinstitution. Den har vi beskrevet - i tre trin - i en OnePager, der også er en del af denne Anbefalingspakke. Her til sidst har vi desuden samlet lidt ekstra inspiration bl.a. fra forskellige kulturinstitutioner, der hver især har fortalt om netop deres udbytte og erfaringer med et tættere samarbejde med erhvervslivets ledere og virksomheder.

Lidt inspiration til videre læsning:

- Læs mere om [Tivolis Erhvervsklub](#)
- HBR artikel omkring det strategiske [samarbejde mellem Guggenheim og UBS](#) (2015)
- Artikel fra iScene ["Erhvervslivet efterspørger det kunsten kan levere"](#) (april 2020)
- iScene: ["Ud af black boksen og ind på erhvervsmarkedet"](#) (december 2019)
- UP og BARC ["Partnerskaber ml erhvervslivet og den frie scenekunst"](#) Håndbog (foråret 2020)
- Fin gennemgang af Professor Giovanni Schiuma's Art Value Matrix fra Arts In Business under overskriften: ["Hvilken værdi skaber kunsten for erhvervslivet?"](#)
- ["Samarbejde mellem erhverv og kultur får musikken til at spille"](#) (ErhvervPlus marts 2020)