

Tore Aasen Øderud

Sponsorforhold i idretten og konsekvenser av doping

Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom særforbund og sponsorer, og hvordan dette kan påvirke konsekvenser av en dopingavsløring

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn

Norges idrettshøgskole, 2009

Forord

Nesten to år er gått siden jeg kom inn på masterstudium ved Norges idrettshøgskole (NIH). Etter en lang og særdeles lærerik periode av mitt liv, er masteroppgaven ferdigskrevet, i den grad det går an å bli helt ferdig med et slikt omfattende prosjekt. Forordet står nå for tur. I forordet skal det takkes for all den hjelp og bidrag jeg har fått til dette prosjektet.

Jeg vil først og fremst takke mine veiledere ved NIH, Dag Vidar Hanstad og Kari Steen-Johnsen. Dag Vidar for at han allerede i starten av masterstudiet tipset meg om muligheten for å ta tak i problemområdet studien omhandler og hele veien har vært en engasjert veileder med mange gode, konstruktive, raske og konkrete tilbakemeldinger. Kari vil jeg takke spesielt for bidraget til oppgavens teoridel samt hvordan bruke teorien opp imot empirien. Begge har bidratt mye til at oppgaven ble ferdig til normert tid (2007-09).

Jeg vil også rette en takk til Berit Skirstad ved NIH for gode innspill og samtaler generelt om oppgaven.

Antidoping Norge takkes for stipend som gjorde det mulig å reise på studietur til Tyskland i forbindelse med en konferanse for European Association for Sport Management (EASM).

En takk er også på sin plass til min familie for stor interesse for oppgaven og spesielt min kjære mamma for korrekturlesing.

Oslo, 22. mai 2009

Tore Aasen Øderud

Sammendrag

Bakgrunnen for studien er basert på hva som kan synes å være et tilfelle i internasjonal idrett; dopingavsløringer har resultert i at en del sponsorer trekker seg ut av idretten og begrunner det med at de ikke vil bli assosiert med doping og juks. Selv om det har vært dopingavsløringer i norsk idrett, har ikke dette fått noen konsekvenser for særforbundene i forhold til sponsorene. Hensikten med denne studien er derfor å se nærmere på samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer og i hvilken grad dopingspørsmålet er en del av dette. Videre har studien til hensikt å se på hvordan maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorer kan påvirke konsekvensene for forbundene ved en dopingavsløring. Problemstillingene er som følger: Én; i hvilken grad er dopingspørsmålet en del av samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer? To; hvordan påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorene mulige konsekvenser for forbundene ved en dopingavsløring?

Studieobjektene som ble valgt er Skiforbundet, Snowboardforbundet, DnB NOR, Cresco og NEMI. Disse ble satt sammen i tre caser ut i fra en polariserende strategi (Eisenhardt, 1989). Det ble valgt kvalitative metoder der intervju og dokumentanalyse sto sentralt for å innhente data til studien.

Studiens bakgrunnskapitler omhandler sponssing og doping der det redegjøres for motivene idretten og bedrifter har for sponsorarbeidet og holdingene til doping i det norske samfunnet. Som et teoretisk rammeverk for å forstå hva som skjer i et avhengighetsforhold mellom aktørene blir det lagt vekt på sponsorkritikk (Cousens, Babiak & Bradish, 2006) og de organisasjonsteoretiske perspektivene interessentperspektivet, ressursavhengighetsperspektivet og institusjonell teori.

Funnene og analysene tydet på at aktiveringen av sponsoratene¹ ble av særforbundene ansett som svært viktig for å oppnå fornøyde sponsorer. Gjennom aktiveringen av

¹ Det skilles i denne studien mellom begrepene ”sponsoravtale” og ”sponsorater”, selv om de i utgangspunktet betegner samme sponsorforhold. Sponsoravtale vil si den formelle avtalen som er inngått og definerer rettigheter begge parter har ut fra en avtale. Sponsorat vil si den totale pakken av utbytte og goder som en sponsor kan få gjennom sponsoravtalen. Hvordan sponsoratet blir utnyttet omtales som ”aktivering”.

sponsoratene, ble det tydelig at tillitt er en viktig faktor i samarbeidsrelasjonene. Doping ble fremhevet som en faktor som vil være ødeleggende for dette tillitsforholdet.

Allikevel virket det som om at dopingspørsmålet i liten grad er en del av samarbeidsrelasjonene mellom særforbund og sponsorer. For å få en forståelse av hvorfor doping i liten grad er et tema ble det lagt vekt på dopinghistorien i norsk idrett. Det norske verdigrunnlaget i idretten og Norges anti-doping-arbeid gjør også sitt til at partene i sponsorforholdene i casene ikke ser behovet for å diskutere dette i særlig grad. I tillegg er det lagt en eksplisitt retningslinje for dopingspørsmålet i sponsorkontraktene som sier at ”sponsorene har rett til å trekke seg ved brudd på dopingbestemmelsene”.

Drøftingen og analysen av hvordan makt og legitimitet kan knyttes til aktørenes motiver for sponsorarbeidet var avgjørende for å forstå hvordan maktforholdet mellom særforbundene og sponsorene veksler mellom asymmetrisk og mer symmetrisk. Maktforholdet var en faktor som illustrerte hvordan avhengighetsforholdet i et sponsorforhold kan variere. Makt og legitimitet ble også knyttet opp mot eksterne interessenter som påvirket maktforholdet. Maktforholdets utvikling over tid blir forsøkt vist i modellen ”*Maktforholdets dynamikk i et sponsorforhold*” i kapittel 7.3.6.

Videre ble det diskutert hvordan maktforholdet i avhengighetsforholdet er en faktor som gjør at avhengighetsforholdet mellom aktørene kan påvirke konsekvensene for forbundene ved en dopingavsløring. Konsekvensene kan variere fra ingen reaksjon til at sponsorene trekker seg helt ut av samarbeidet med særforbundene. Her ble det antydning at konsekvensene ved en dopingavsløring kan påvirkes av maktforholdet i avhengighetsforholdet i enten positiv eller negativ retning for særforbundene. Det skjer gjennom graden av normativ makt som forbundene har opparbeidet seg gjennom aktiveringen av sponsoratene. En god aktivering fører til mer normativ makt som igjen kan lede til at konsekvensene ved en dopingavsløring blir mildere for forbundene enn om aktiveringen har vært dårlig. Det må for øvrig bemerkes at den normative makten til forbundene ikke er endelig ovenfor vurderingene som sponsorene gjør ved dopingavsløring, men den kan ha en påvirkning på utfallet av konsekvensene.

Innhold

1 Introduksjon	1
1.1 Innledning.....	1
1.2 Bakgrunn for studiens formål.....	2
1.3 Studiens problemstillinger.....	5
1.4 Avgrensning og studieobjekter.....	6
1.5 Studiens oppbygning	6
2 Studiens objekter	8
2.1 Innledning.....	8
2.2 Studieobjektene i case én og tre: Skiforbundet og Cresco (DnB NOR), og Skiforbundet og Nemi	8
2.3 Studieobjektene i case to: Snowboardforbundet og DnB NOR	11
3 Sponsorvirksomhet internasjonalt og i Norge	13
3.1 Innledning.....	13
3.2 Definisjon av sponsing	14
3.3 Sponsorvirksomheten i et historisk perspektiv.....	15
3.4 Sponsorvirksomhetens vekst internasjonalt og i Norge	16
3.7 Idrettens motiver for sponsorarbeid.....	18
3.8 Forhold som påvirker bedrifters valg av sponsorobjekt	18
3.9 Sponsorenes motiver for å sponse idrett.....	20
4 Samfunnets holdninger til doping i idretten og det norske perspektivet	22
4.1 Innledning.....	22
4.2 Samfunnets bekymring for dopingens utvikling i idretten	22
4.3 Det norske perspektivet på doping	23
5. Teoretiske perspektiv	27
5.1 Innledning.....	27
5.2 Teoretisk perspektiv på interaksjonen mellom idretten og sponsorer: ”Framework for Assessing Sponsorship Relationships (FASR)”	29
5.3 Koblinger mellom FASR og et organisasjonsteoretisk perspektiv.....	33
5.4 Teoretiske perspektiv: Organisasjonsteori	35

6. Metode og design	43
6.1 Innledning.....	43
6.2 Studies design.....	44
6.3 Innledende undersøkelser	48
6.4 Utvalg	49
6.5 Utvikling av intervjuguide.....	51
6.6 Anvendelse av metoder	51
6.7 Klargjøring av empirisk materiale for analyse	54
6.8 Vurdering av datainnsamlingen.....	56
6.9 Etske overveielser i følge med studien.....	59
7. Empirisk fremstilling av casene og analyse av funnene.....	61
7.1 Innledning.....	61
7.2 Sammenligning av funnene i tema ”samarbeidsrelasjoner” og analyse	62
7.3 Sammenligning av funnene i tema ”avhengighetsforhold” og analyse.....	73
7.4 Konsekvenser av doping.....	92
8. Oppsummering og konklusjon	100
Referanser	103
Figuroversikt.....	111
Vedlegg	112

1 Introduksjon

1.1 Innledning

I denne studien er hensikten å se nærmere på samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer og i hvilken grad dopingspørsmålet er en del av dette. Videre har studien til hensikt å se på hvordan maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorer kan påvirke mulige konsekvenser for forbundene ved en dopingavsløring. Bakgrunnen for studien er at dopingavsløringer i flere idretter internasjonalt har resultert i at sponsorer trekker seg ut og begrunner det med at de ikke vil bli assosiert med doping og juks. Da dette scenarioet ikke har skjedd i norsk idrett enda, er det interessant å se på hvordan et slikt forhold kan arte seg i relasjonen mellom særforbundene i Norge og deres sponsorer, og hvordan sponsorene kan reagere ovenfor særforbundene ved en dopingavsløring. Det er interessant både for særforbund og sponsorer å få drøftet et slikt scenario og faktorer som påvirker det. Det er også organisasjonsteoretisk interessant å se på hva som skjer i samarbeidsrelasjonene og avhengighetsforholdet og hvordan dette kan påvirke konsekvensene av en dopingavsløring. Formålet med studien er derfor å se nærmere på disse forholdene.

Da det ikke finnes noen faktiske eksempler på disse forholdene i norsk idrett, vil denne studien først se nærmere på samarbeidsrelasjonene mellom sponsorer og særforbund for å få en forståelse av motivene til partene og om dopingspørsmålet er en del av relasjonene. Ulike typer samarbeidsrelasjoner skal tydeliggjøre et avhengighetsforhold mellom sponsorer og sponsorobjektene som kan si noe om hvordan de involverte aktørene påvirker hverandre (Gratton & Taylor, 2000). I hvilken grad dopingspørsmålet er del av samarbeidsrelasjonene skal fungere som en bakgrunn for diskusjonen av hvordan maktforholdet i avhengighetsforholdet kan påvirke konsekvensene av en dopingavsløring.

Sponsorer er en viktig interessentgruppe og økonomisk bidragsyter til særforbundene som gjør forbundene avhengig av sponsorer for å opprettholde et visst aktivitetsnivå. Sponsorer har også sine motiver for å sponse særforbundene og være en del av norsk idrett. Dette gjør at det kan spores et avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorer som er basert på ulike motiver. Avhengighetsforholdet basert på motivene til

forbundene og sponsorene, kan videre danne bakgrunn for et maktforhold mellom aktørene. Med utgangspunkt i hvordan særforbundene og sponsorene samarbeider, og bakgrunnen og motivene for dette samarbeidet, vil det her gjøres et forsøk på å tydeliggjøre hvordan maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom særforbundene og sponsorene kan variere mellom asymmetrisk og symmetrisk. Gjennom vekslingen mellom et asymmetrisk og symmetrisk maktforhold, vil dette være en faktor i avhengighetsforholdet mellom aktørene som kan påvirke mulige konsekvenser av en dopingavsløring for særforbundene.

Ved å legge opp studien på denne måten ut i fra problemområdet, kan det gi en forståelse for hvorfor dopingavsløringer i norsk idrett ikke har fått noen konsekvenser for sponsorarbeidet. Dette gjør at studien har til hensikt å skape en dypere forståelse av problemområdet enn bare å beskrive de faktiske forholdene.

I det følgende vil det bli redegjort for bakgrunnen for studiens formål, forskning som kan relateres til hensikten med denne studien, studieobjekter og avgrensning og oppbygningen av studien.

1.2 Bakgrunn for studiens formål

I internasjonal idrett har man sett at sponsorer og TV-selskaper sine holdninger til doping har forandret seg (Solberg, Hanstad & Thøring, under bearbeiding). Denne holdningsendringen har gjort seg gjeldende i form av at sponsorer og TV-selskaper ikke ønsker å bli assosiert med doping og juks og de velger å kutte samarbeidet med idretten der dopingbruk avsløres. Jeg vil trekke frem noen eksempler på dette.

Etter Tour de France skandalen i 1998, der sykkellaget Festina sto sentralt i avsløringen av systematisk dopingbruk (Waddington & Smith, 2009), har flere sykklistere blitt tatt for bruk av doping. Etter noen år begynte sponsorene for sykkellagene å se konsekvenser av å være knyttet til dopingskandaler (Quenet, 2006). I artikkelen "Sponsor drops Spanish team over doping inquiry" hevdes det at hovedsponsoren til sykkellaget Liberty Seguros trakk seg som en følge av at lagets direktør ble arrestert i forbindelse med et anti-doping raid av spansk politi (Fotheringham, 2006). 2007 gav flere eksempler på at sponsorer trakk seg fra sykkelsporten der dopingavsløringer var en viktig årsak. Her nevnes T-

mobile, Audi og Discovery Channel (Street & Smith, 2007). Sponsorsjef for DnB NOR, Jacob Lund uttalte til VG i forkant av Tour de France 2008 at det er utenkelig å sponse sykkellag og hovedargumentet til Lund var at DnB NOR ikke vil assosieres med doping (Enerstvedt, 2008).

Også TV-selskaper har trukket seg fra avtaler med sykkelsporten som følge av doping. Under Tour de France 2007 trakk den tyske medieaktøren ARD² seg under rittet etter at sykkelrytteren Patrick Sinkewitz testet positivt på testosteron. De trakk seg også fra sykkelrittet Tyskland Rundt, noe som ga ringvirkninger for sponsorarbeidet til rittet. I følge ARD-direktør Fritz Raff vil ikke ARD sende fra Tour de France i 2009 fordi den sportslige verdien av Tour de France er blitt redusert i kjølvannet av positive dopingtester (ibid). Idrettens TV-avtaler er en viktig faktor som er med på øke sponsormidlene til idretten, hvilket det blir nærmere redegjort for i kapittel 3.4.1.

Under VM på ski i Lahti i 2001 opplevde man at seks finske langrennsløpere ble tatt for doping. Blant disse var de finske skistjernene og nasjonalheltene Harri Kirvesniemi, Jari Isometsä og Mika Myllylä (Lanie, 2006). I tillegg involverte dette også ledere og trenere til det finske langrennslandslaget. Under en av pressekonferansene i forbindelse med skandalen så man at sponsorplakatene til det finske skiforbundet (FSA) var tildekket av svarte søppelsekker fordi sponsorene ikke ville synes. I etterkant av avsløringene trakk mange av det finske skiforbundets sponsorer³ seg. Ett år etter hadde de økonomiske tapene til det finske skiforbundet passert tre millioner euro. I følge daværende generalsekretær i det finske skiforbundet, Jari Piirainen var det tatt høyde for både direkte og indirekte økonomiske tap. Forbundets tap av omdømme spilte også en viktig økonomisk faktor og det vil i fremtiden være vanskelig å anslå hvor mye forbundet vil tape på dopingskandalen⁴.

I 2003 ble den finske langrennsløperen Kaisa Varis tatt for bruk av doping i VM i Val di Fiemme. Dette førte til et nytt økonomisk tilbakeslag for det finske skiforbundet hvor et tap av offentlig støtte og sponsorpenger samlet utgjorde 300 000 euro. Tar man med tapet av salg av TV rettigheter, kunne det økonomiske tapet i verste fall komme opp 1,6

² Omfatter TV, radio og Internett. Dagbladet (2008), hentet 17. mars 2009

³ Sponsorer som Pohjola og Nordea Bank trakk seg. Helsing Sanomat (2005), hentet 12. oktober 2008

⁴ Helsingin Sanomat (2002), hentet 12. oktober 2008

millioner euro de neste årene⁵. Disse to dopingepisodene førte altså til en flukt av sponsorer fra finsk langrenn og det var først i 2005 at det ble rapportert fra det finske skiforbundet at sponsorinntektene var tilbake på nesten samme nivå som før 2001 (ibid).

Michael Phelps ble utestengt i 3 måneder av det amerikanske svømmeforbundet som en følge av å ha blitt avbildet på forsiden av den engelske tabloidavisen "News of The World" med en cannabispipe i munnen. En av hans store sponsorer, Kellogg, trakk seg fra samarbeidet og begrunnet det med at "Phelps oppførsel ikke samsvarer med Kelloggs image". Samtidig trakk Kellogg også seg som sponsor for USAs OL-tropper i framtiden (Andersen, 2009).

Dette er eksempler som viser at doping har fått konsekvenser for sponsorenes villighet til å samarbeide med idretten. Man kan altså antyde at det er en sammenheng mellom dopingavsløringer og tilfeller der sponsorer trekker seg og at dette mønstret har blitt tydeligere de siste årene. Dopede utøvere gir negativ medieoppmerksomhet og en dårlig effekt på sponsorenes image og doping er ikke forenelig med verdiene som sponsorene ønsker å assosiere seg med gjennom å sponse idrett (Solberg et al., under bearbeiding).

At sponsorer trekker seg på grunn av doping, er derimot et scenario som nevnt tidligere ennå ikke har gjort seg gjeldende i norsk idrett. Da dopingsakene som har vært, har ikke fått særlige konsekvenser i forhold til sponsorer. En dopingsak som var knyttet til norsk langrenn var det tilfellet der skiløperen Ine Wigernes ble tatt for bruk av koffein. Hun ble frikjent i Norge, men utestengt av Det internasjonale skiforbundet (FIS). Denne saken fikk ingen følger for Skiforbundet i forhold til sponsorene. Sommeren 2008 ble en tidligere alpintrener tatt med hasj i en av Skiforbundets biler uten at dette fikk andre konsekvenser for Skiforbundet enn at noen sponsorer spurte om hvem dette var. Før jul 2008 ble det kjent at den tidligere vinneren i hopp fra Torino OL, Lars Bystøl, hadde avlagt en positiv dopingprøve som viste spor av cannabis. Bystøl ble utestengt i fire måneder. Denne saken fikk ingen konsekvenser for Skiforbundet i forhold til sponsorene da Bystøl ikke var på landslaget da saken kom frem.

⁵ Helsingin Sanomat, (2003), hentet 12. oktober 2008

I friidrett har Aham Okeke sakene⁶ vært mye omtalt i media uten at dette fikk noen særlige konsekvenser for Friidrettsforbundet.

Eksemplene viser at det i norsk idrett ikke har vært en sammenheng mellom dopingrelaterte saker og at sponsorer har trukket seg. Dette er bakgrunnen for at denne studien vil se nærmere på hvordan sponsorene til særforbundene forholder seg til dopingspørsmålet. Hvilke faktorer kan være med på å avgjøre hvilke konsekvenser en positiv doping avsløring får for særforbundene?

1.3 Studiens problemstillinger

Med bakgrunn i studiens hensikt og formål er følgende problemstillinger valgt:

Problemstilling én: I hvilken grad er dopingspørsmålet en del av samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer? Det sentrale i denne problemstillingen er å se på hvordan dopingspørsmålet er integrert i samarbeidet mellom særforbundene og sponsorene. Er doping en viktig faktor eller er det et område som ikke omtales i særlig grad i samarbeidet?

Denne problemstillingen er ment som en bakgrunn for problemstilling to. Det legges først legges opp til å se på hvordan aktørene samarbeider, noe som synes viktig for å forstå hvordan et avhengighetsforhold kan utspille seg, og videre se på i hvilken grad dopingspørsmålet er en del av samarbeidet. Dette kan bidra til å få en forståelse for mulige konsekvenser av en dopingavsløring.

Problemstilling to: Hvordan påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorene mulige konsekvenser for forbundene ved en dopingavsløring? Her blir det lagt opp til å se på hvordan maktforholdet kan være en faktor i avhengighetsforholdet som kan spille inn på mulige konsekvenser av en dopingavsløring. Maktforholdet mellom aktørene eksisterer ikke ut i fra premisser som er upåvirket av omgivelsene (Berret & Slack, 1999; Cousens et al., 2006). Derfor vil eksterne interessenter også vurderes opp i mot maktforholdet og hvordan disse kan påvirke dette.

⁶ Wikipedia (2009), hentet 7. mai 2009

1.4 Avgrensning og studieobjekter

Ut i fra studiens bakgrunn og problemstillinger er området stort når det i alt er 56 særforbund⁷ og hvert forbund har et forskjellig antall sponsorer. Grunnet områdets størrelse og omfang, samt studies tidsaspekt, var det et behov for å avgrense studien. For å få frem forskjeller i relasjoner mellom store og små særforbund, og store og små sponsorer, ble case valgt som forskningsstrategi (Yin, 1994; Andersen 1997) og studieobjekter og cases ble valgt ut i fra en polariserende strategi (Eisenhardt, 1989). Studieobjektene som ble valgt er Norges Skiforbund og Norges Snowboardforbund, sponsorene DnB NOR og Cresco gjennom DnB NOR, og NEMI Forsikring ASA. Disse ble satt sammen til tre caser: (1) Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Skiforbundet og Cresco (DnB NOR), (2) Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Snowboardforbundet og DnB NOR og (3) Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Skiforbundet og NEMI. Alle casene vil ha dopingspørsmålet som et element ut i fra problemstillingene. Rekkefølgen av cases er basert på at hver case er unik, derfor er Skiforbundet og dets sponsorer fremstilt i case én og tre, ikke én og to. Dette for å unngå at Skiforbundet og dets sponsorer blir sett på som en case og Snowboardforbundet og dets sponsorer som en annen. Studieobjektene presenteres kort i kapittel to, mens valget av studieobjekter og caser vil bli nærmere redegjort for i kapittel seks.

1.5 Studiens oppbygning

Studien er delt inn i åtte kapitler hvor kapittel én er en introduksjon til studien og har som formål å gi en oversikt over hva studien omhandler og bakgrunnen for den. Kapittel to gir en kort presentasjon av studieobjektene for å få frem forskjeller og likheter mellom dem. Her blir det lagt vekt på organisasjon, historie og kultur som variabler for å få frem forskjellene mellom særforbundene, mens organisasjon og sponsorvirksomhet er variablene på sponsorene. Dette kapitlet er viktig når funnene i casene skal sammenlignes og diskuteres i kapittel sju for å forstå forskjeller og likheter som fremkommer her.

⁷ Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) (2009), hentet 13. oktober 2008.

En redegjørelse for sponseringens utvikling internasjonalt og i Norge gis i kapittel tre. Dette kapitlet skal se nærmere på motivene for sponsering og så bruke dette for å finne svar på problemstilling én og som en bakgrunn for en nærmere diskusjon av relasjonen mellom særforbund og sponsorer i kapittel fem, som er studiens teorikapittel. I kapittel fire står dopingspørsmålet sentralt. Det vil bli diskutert ut i fra samfunnets holdninger til doping i idretten og doping sett fra et norsk perspektiv. Dette for å sette det i sammenheng med hvorfor holdningene til doping i Norge gjør at motivene bedrifter har for å sponse idretten, kan påvirkes av en dopingavsløring og føre til konsekvenser for særforbundene. Holdningene til doping kan også figurere som en interessant i forhold til maktforholdet mellom særforbundene og sponsorene.

I kapittel fem blir sponsorlitteratur satt i sammenheng med organisasjonsteori⁸ for å lage et rammeverk for hvordan maktforhold fungerer som en faktor i et avhengighetsforholdet mellom idretten og sponsorer.

Metodene som ble benyttet for å hente inn empiri til studien, redegjøres for i kapittel seks. I kapittel syv blir funnene i casene sammenlignet og analysert med bakgrunn i kapittel tre, fire og fem. I samme kapittel vil også problemstilling én og to bli forsøkt besvart. Kapittel åtte gir en oppsummering og konklusjon.

⁸ Interessentperspektivet, ressursavhengighetsperspektivet og institusjonell teori.

2 Studiens objekter

2.1 Innledning

I dette kapitlet vil studiens objekter bli kort introdusert. Det for å synliggjøre ulikheter og likheter mellom objektene og casene uten at det er lagt opp til en videre drøfting av dette. Variabler som vil bli trukket frem er ressurser som ansatte, medlemmer og økonomi. Det vil også bli en kort presentasjon av historiske og kulturelle elementer ved Skiforbundet og langrenn og Snowboardforbundet og snowboard. Dette kapitlet vil være betydningsfullt som bakgrunn for å forstå forskjeller og likheter når casene skal sammenlignes og diskuteres i kapittel sju.

2.2 Studieobjektene i case én og tre: Skiforbundet og Cresco (DnB NOR), og Skiforbundet og Nemi

Skiforbundet

Skiforbundet ble stiftet 21. februar 1908 og er tilsluttet Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF)⁹ og det internasjonale skiforbundet (FIS). Skiforbundet er det nest største særforbundet i Norge etter Norges Fotballforbund (NFF), og organiserer seks skigrener; alpint, freestyle, hopp, kombinert, langrenn og telemark. Skiforbundet drifter landslagene og juniorlandslagene i tillegg til arrangementer som NM og Norgescup for hver gren. Forbundet er inndelt i 16 skikretser, og er en sammenslutning av rundt 1132 klubber og har til sammen ca. 161 000 medlemmer¹⁰. NSF hadde i 2008 et budsjett på nærmere 140 millioner kroner og omfatter totalt ca 110 årsverk fordelt på en sentraladministrasjon, kretsadministrasjon og grenenes sportslige apparat¹¹. I Skiforbundet sentralt jobber 46 personer¹².

Karl Roll var initiativtaker og stifter av Skiforbundet. Gjennom sitt arbeid i Skiforeningen gikk han inn for å samle alle skifolk i Norge under en paraply. Utgangspunktet var at alle skulle samles under Skiforeningen, men denne tanken møtte

⁹ Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) er en frivillig, partipolitisk nøytral og uavhengig organisasjon. NIF er en paraplyorganisasjon og består av organisasjonsleddene særforbund, idrettskretser, særkretser/regioner, idrettsråd og idrettslag (Enjolras, Seippel & Waldahl, 2005).

¹⁰ Skiforbundet (2008), hentet 17. september 2008

¹¹ Skiforbundet (2009), hentet 9. mars 2009

¹² Skiforbundet (2009), hentet 9. mars 2009

så mye motstand fra de mindre foreningene rundt i landet, at man måtte lage et uavhengig felles møtepunkt for hele Ski-Norge og av den grunn ble Skiforbundet stiftet (Alnæs, 2008).

Tiden fra 1905 til 1940 var perioden da ski i Norge ble folkeeie samtidig som skiene erobret verden. Ettersom skisporten blir utbredt, og Norge deltok i internasjonale mesterskap, profilerte skiidretten Norge tydelig i forhold til andre nasjoner, og den bidro til å øke selvfølelsen og sjåvinismen. Samtidig vokste Skiforbundet frem til å bli en viktig impulsgiver, initiativtaker og koordinator for norsk skiidrett. Fra andre verdenskrig og frem til i dag fulgte skiidretten utviklingen i norsk idrett generelt med blant annet mer penger på slutten av 60-tallet gjennom tildeling av tippemidler. På lik linje med andre idretter opplevde skiidretten en kommersialisering og etter hvert en tilpasning til TV-mediet og krav om publikumsvennlighet (Alnæs, 2008).

Sondre Nordheim blir regnet som opphavsmannen til den moderne skiidretten i Norge. Han kom fra Telemark og Morgedal, som har fått tittelen ”Skisportens vugge”. Det er blitt diskutert i hvilken grad Nordheim bør få denne æren, men på folkemunne lyder det slik (Haarstad, 1993).

Hovedstaden Christiania var sentrum for fremveksten av skiidretten gjennom utvikling av normer og regler og gjennom å arrangere skirenn, hvor Husebyrennene sto sentralt. Fra 1883 overtok Skiforeningen rennene og i 1892 ble de flyttet til Holmenkollen og en renntradisjon ble startet (Goksøyr, 2008).

Fridtjof Nansen betegnes som Norges første skihistoriker. I 1888 ble han verdensberømt da han gikk på ski over Grønland og året etter gav han ut boken ”På ski over Grønland” som skulle gjøre skisporten kjent over store deler av verden (Haarstad, 1993) og fungerte som en slags ”ski-evangelisme” (Goksøyr, 2008). I Nansens skispor, og i kjølvannet av Centralforeningen, ble det dannet skiforeninger over hele landet og skiløping ble en folkelig aktivitet på en helt annen måte en tidligere (Alnæs, 2008; Goksøyr, 2008). Det var for øvrig Nansen som fant opp uttrykket ”skisportens vugge”, men som for han omfattet hele Norge, ikke bare Morgedal (Haarstad, 1993). Nansen kalte skiidrett for ”den mest nasjonale av alle idretter” (Goksøyr, 2008).

OL på Lillehammer i 1994 regnes som et høydepunkt i skienes norgeshistorie. Ikke bare på grunn av det vellykkede arrangementet og den norske innsatsen, men vel så mye på grunn av den sterke innprentingen av ski- og vinteridealer som arrangementet førte til. En rekke komiteer og arbeidsgrupper samlet inn et veldig materiale om norskhet og regisserte og omformet det gjennom store praktverk i bokform, i radio, i aviser og på TV. Her ble båndene til Morgedal og Telemark som skisportens vugge trukket frem igjen og stereotypiene rundt ski ble dermed verken nyansert eller utdypet, bare innprentet (Alnæs, 2008)

Cresco

Cresco er del av DnB NOR Bank ASA og blir solgt som kredittkort og forbruksfinansiering gjennom samarbeidspartnere og direkte ut i markedet. Samarbeidspartnere er blant annet Elkjøp, Norgesgruppen, Byggmakker, Bohus og Hi-Fi Center-kjeden. I tillegg skjer salg gjennom store organisasjoner som blant annet NITO og YS. Cresco ville ikke gå ut med et eksakt tall over ansatte, men anslo at det er nærmere 150 ansatte¹³. Cresco er nå inne i den niende sesongen som hovedsponsor for langrenn¹⁴.

NEMI Forsikring ASA

NEMI er et skadeforsikringselskap med virksomhet rettet mot utvalgte nisjer i markedet. Selskapet har konsesjon for alle grupper av skadeforsikringer med unntak av garanti- og kredittforsikringer. Selskapets virksomhet er rettet mot kraftverk, næringsliv, sjø, havbruk, eiere og transportører av varer, luftfart og siden 2008 personmarkedet¹⁵. NEMI har 72 ansatte¹⁶. Bedriften er inne i det første året som hovedsponsor for kombinert.

¹³ Telefon til Cresco 6. mai 2009

¹⁴ Cresco (2009), hentet 17. september 2008

¹⁵ NEMI Forsikring ASA (2008), hentet 17. september 2008

¹⁶ NEMI Forsikring ASA (2008), hentet 10. mars 2009

2.3 Studieobjektene i case to: Snowboardforbundet og DnB NOR

Snowboardforbundet

Snowboardforbundet ble stiftet i 1985, men ble tilsluttet NIF først i 1999. Forbundet er også tilsluttet det internasjonale snowboardforbundet (WSF). Snowboardforbundet har fem heltidsansatte og hadde i 2008 et budsjett på ca 5,1 millioner kroner¹⁷. Det finnes omlag 70 lokale klubber rundt i landet som til sammen teller ca 5000 medlemmer.

Snowboardforbundet har en medlemsmasse hvor 90 % er under 26 år, og ca 250 000 personer kjører snowboard i Norge i følge Alpinanleggenes Landsforening¹⁸.

Snowboardforbundet drifter Norges landslag og juniorlandslag i snowboardgrenene slopestyle, boardercross, halfpipe og bigair¹⁹ i tillegg til arrangementer som NM og Norgescup²⁰.

Da Snowboardforbundet ble stiftet, var det blant de første forbund for Snowboard i verden. Forbundet arrangerte det første Norgescuprennet på Oppdal i 1986. Det første Norgesmesterskapet ble også arrangert i 1986, da på Rauland (Eriksen, 1996).

Aktiviteten økte i takt med sportens utvikling og folk og medias interesse samt ildsjelers engasjement bidro til å fremme interessen for snowboard i Norge²¹. Til tross for at det i skinasjonen Norge var få som trodde at snowboard skulle bli noe mer enn bare et blaff, fremsto snowboard i 1996 som både mote og ”hype” (Eriksen, 1996).

Snowboardkulturen har blitt karakterisert ut i fra et nært slektskap til andre brettkulturere og deler mange av disse verdiene. Disse verdiene omhandler individualitet, lek og stor ekspresjonisme (Heino, 2000). Snowboard markerer seg som en ung sport der triks, kjøring og konkurranseformer har utviklet seg i et høyt tempo. Dette har bidratt til å skape den spenningen og appellen sporten har, særlig blant unge som ofte søker aktiviteter hvor de selv kan skape noe nytt. Frihetsfølelse, lek og utvikling er stikkord som alltid dukker opp når snowboard nevnes og konkurransene er preget av det

¹⁷ ”Toårs- og langtidspan 2007 – 2011 for Snowboardforbundet” (Snowboardforbundet, 2009), hentet 9. mars 2009

¹⁸ Snowboardforbundet (2008), hentet 17. september 2008

¹⁹ Flere av utøverne kjører flere grener.

²⁰ Snowboardforbundet (2008), hentet 17. september 2008

²¹ Snowboardforbundet (2009), hentet 9. mars 2009

sosiale²². Kommersielle interesser som for eksempel utstyrprodusenter, snowboardmagasiner og filmindustri har sammen med privat stevnearrangører vært en pådriver i utviklingen av snowboard og dens kultur, som blir sett på som global (Steen-Johnsen, 2008). Snowboarderne var i utgangspunktet rebeller som kledde seg annerledes og fremsto som frie sjeler med en maskulin undertone (Anderson, 1999), som ikke ville organisere seg og som var en sterk motsetning til skiløperne (Heino, 2000). Selv om motstanden har vært stor, har snowboard siden 80-tallet blitt mer organisert gjennom nasjonale særforbund, det internasjonale snowboardforbundet (WSF), det Internasjonale Skiforbundet (FIS) og har siden OL i Nagano i 1998 vært en Olympisk gren (Heino, 2000; Steen-Johnsen, 2008). På tross av dette er det viktig for snowboard fortsatt å fremheve sin autonomi²³.

DnB NOR

DnB NOR er Norges største finanskonsern og ble dannet 4. desember 2003, etter en fusjon mellom finansgruppene DnB og Gjensidige²⁴. Konsernet består blant annet av DnB NOR, Vital, Nordlandsbanken, Cresco, Postbanken, DnB NOR og Carlson og forvalter en kapital på 1 600 milliarder kroner. DnB NOR er store på blant annet nettbanker, livs- og pensjonsforsikringsselskap, kapitalforvaltning og fond, i tillegg til å være en ledene eiendomsmegler og valutabank. DnB NOR er representert på over 200 steder i Norge og har 12 filialer og representasjonskontorer internasjonalt. DnB NOR har i alt 13 455 årsverk²⁵.

Ved siden av at DnB NOR er generalsponsor til Snowboardforbundet, er konsernet blant hovedsponsor til Friidrettsforbundet, hovedsponsor til Skiskyting gjennom Vital, sponsor til Fotballforbundet gjennom Postbanken og sponsor til en rekke kulturelle og samfunnsrelaterte aktiviteter²⁶. Det totale sponsorbudsjettet for DnB NOR var i 2008 på 87,9 millioner kroner²⁷.

²² Snowboardforbundet (2009), hentet 9. mars 2009

²³ Snowboardforbundet (2009), hentet 9. mars 2009

²⁴ DnB NOR (2009), hentet 17. september 2008

²⁵ DnB NOR (2009), hentet 18. september 2008

²⁶ DnB NOR (2009), hentet 15. april 2009

²⁷ DnB NOR (2009), hentet 15. april 2009

3 Sponsorvirksomhet internasjonalt og i Norge

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil det bli redegjort for sponsorvirksomhetens historie og utvikling internasjonalt og i Norge. Hensikten er at dette kapitlet skal se nærmere på hvordan motivene for sponsering har utviklet seg og så knytte dette opp i mot kapittel fire som bakgrunn for å finne svar på problemstilling én. Kapitlet er også en bakgrunn for en nærmere diskusjon av relasjoner mellom særforbund og sponsorer i kapittel fem.

Den moderne sponsorvirksomheten har sitt opphav på 1970-tallet og har siden den gang vært gjenstand for forskning (Woxholth, 1993). I de senere årene har forskere argumentert for at sponsorkulturen er snever og fokuserer for mye på fortjenestemotiv i et sponsorforhold (Olkkonen, Tikkanen, & Alajoutsijarvi, 2000; Cousens, Babiak & Bradish, 2006). Elementer som makt og avhengighet, som er grunnleggende for å forstå dynamikken som omgir en organisasjons eksterne forhold (Pfeffer & Salancik, 1978), er i mindre grad fokusert på i sponsorkulturen (Cousens et al., 2006). Det blir også bemerket at sponsorkulturen, i sin søken etter motiver bak sponsorvirksomheten, heller ikke har innlemmet litteratur som tar for seg ulike aspekter ved organisasjoner, noe man mener kunne gitt et verdifullt tillegg til sponsorkulturen (ibid).

Ut i fra studiens problemstilling to, synes det relevant å rette fokuset mot makt, legitimitet og avhengighet som sentrale faktorer for å forstå hva som forgår i et sponsorforhold. Det synes også relevant å trekke frem sponsorkulturen som fokuserer på motivene ved samarbeidet. Dette for å se utviklingen i sponsorvirksomheten og for å forstå et bredt spekter av motiver som ligger bak samarbeidet, som igjen er relevant for studiens problemstilling én.

Jeg vil videre forsøke å definere sponsorvirksomhet og finne en kobling til faktorene makt, legitimitet og avhengighet. For å forstå de ulike motivene bak et sponsorforhold, vil jeg redegjøre for sponsorvirksomheten og dens utvikling. Videre vil det bli redegjort for sponsorkulturen som ser nærmere på de motiver bedrifter har for å sponse idretten. Disse vil igjen være en bakgrunn for en videre redegjøring av arbeidet til Cousens et al.

(2006). Dette arbeidet vil bli tydeliggjort i kapittel fem sammen med organisasjonslitteratur der det drøftes en kobling mellom dette arbeidet og teoretiske perspektiver på organisasjoner.

3.2 Definisjon av sponning

Hvordan sponning defineres avhenger av motivene som ligger bak sponningen; om de er basert på ideelle motiver eller kommersielle motiver. Ideelle motiver kalles gjerne ”veldigighet” (fra gammelt av; mesenvirksomhet) og gis til en ideell organisasjon uten forventninger om å få noe igjen. Sponning av en mer kommersiell karakter og sponning innenfor idretten, er i stor grad motivert ut i fra et kommersielt syn der sponsorene forventer å få noe igjen for sin innsats (Aasen, 2002). I denne studien er det et kommersielt motiv som legges til grunn for sponningen.

Tidlige definisjoner av sponning legger faktorer som gjengjeldelse og fortjeneste til grunn (Gratton & Taylor, 2000). Skal sponning kobles til faktorene makt, legitimitet og avhengighet, må det trekkes inn flere faktorer i en definisjon. I 1991 definerte Meenaghan (sitert av Amis, Pant & Slack, 1997) sponning som ”rettigheter til et kommersielt potensial som ligger i assosiasjoner til en aktivitet”. Assosiasjoner blir også nevnt av Mullin, Hardy og Sutton (2000) som en viktig faktor: “Sponsorship refer to the acquisition of rights to affiliate or directly associate with a product or event for the purpose of deriving benefits related to that affiliation or association” (s. 254).

Legger man assosiasjoner til grunn, blir sponsorvirksomheten noe mer en bare målbar fortjeneste. Sponsorene bruker da denne relasjonen til å oppnå sine målsettinger eller for å hjelpe og støtte sine markeds mål. Gjennom assosiasjoner blir sponning knyttet opp til et annet markeds kommunikasjonsmiddel; Public Relations (PR). Hva en bedrift vil bli assosiert med og hvordan den blir oppfattet av sine omgivelser, er viktige motiver for å drive PR arbeid og sponsorarbeid (Aasen, 2002). Ved å vektlegge assosiasjon som en faktor i en definisjon av sponning, synes det at makt, legitimitet og avhengighet kan spores i et sponsorforhold fordi idretten da kan tilby bedrifter noe de ikke får andre steder; assosiasjoner til idrettens verdier (Woxholth, 1993; Mullin, Hardy & Sutton,

2000). Synovate²⁸ vektlegger også assosiasjoner når sponning skal defineres: ”Sponning er assosiasjonsmarkedsføring (...) Sponning bygger på en kommersiell avtale mellom (normalt) to parter der en virksomhet betaler for kommersielle rettigheter til å utnytte assosiasjoner til et sponsorobjekt” (Hauger, 2008). Denne definisjonen av sponning synes relevant for denne studien da assosiasjoner til idrettens verdier er en eksklusivitet som bedrifter ikke kan få andre steder.

3.3 Sponsorvirksomheten i et historisk perspektiv

Sponsorvirksomheten har sine røtter fra før Kristus, men da i form av mesenvirksomhet hvor motivene ikke var kommersielle og støtten ble gitt av enkeltpersoner til for eksempel kunst og skoler. I starten av det 20. århundret finner man de første sporene fra næringslivets støtte til ulike formål. Her finnes det for eksempel dokumentasjon på sponning innen cricket som fant sted for 120 år siden. Dette markerte en overgang fra mesenvirksomheten til den mer organiserte støtten næringslivet etter hvert bidro med. Næringslivets inntreden markerer et viktig skille for motivene bak sponsorvirksomhet. Der den tidligere mesenvirksomheten utelukkende var motivert ut i fra vennlighet og ideelle målsettinger, har næringslivet et underliggende motiv for sponsorvirksomhet som skal gi grunnlag for egenfordeler. Etter hvert som næringslivets støtte har bredt seg til kunst, kultur og idrett, har motivene som preget mesenvirksomheten blitt skjøvet helt til siden. Motivene bak sponsorvirksomhet betinges nå av motytelser som næringslivet kan verdsette økonomisk (Woxholth, 1993).

Sponsorvirksomhet tilknyttet idretten har som tidligere nevnt sin opprinnelse på begynnelsen av 1970-tallet (ibid). En sentral faktor her var bannlysningen av alkohol- og tobakksreklame fra TV. Dette gjorde at alkohol- og tobakksfirmaer måtte se seg om etter andre måter å reklamere på. Dette førte til alternative markedsføringsmetoder som kunne gjøre bruk av TV som medium uten at dette ble rammet av reklameforbundet. Løsningen ble at alkohol- og tobakk produsentene kjøpte reklameplass på arenaer, drakter og annen idrettsutrustning som de visste ville komme i fokus under TV-

²⁸ Synovate (tidligere MMI) måler blant annet effekten av sponsorforhold (Synovate, 2009), hentet 16. april 2009

sendinger knyttet til idrettsarrangement (Woxholth, 1993; Mullin et al., 2000).

3.3.1 Sponsorvirksomhetens utvikling i Norge

Skiforbundet anses for å være en pioner på sponsorarbeid i Norge gjennom sin opprettelse av to Skipooler for henholdsvis alpin og nordiske grener i 1976-77 (Woxholth, 1993). Formålet med Skipoolen var at norske skiløpere skulle skaffe inntekter for forbundet og eksportmuligheter for norske skifabrikanter (Aasen, 2002). På 80-tallet ble det mer vanlig med kommersielle sponsoravtaler i Norge. Næringslivet fikk et økt fokus på profilering av bedrifter og søkte ulike områder, der idretten var ett, for å presentere virksomheten ovenfor ulike grupper i omgivelsene (Røvik, 1998). Terje Bogen etablerte Sponsorservice ASA i 1982 og genererte gjennom sitt selskap penger til særforbundene mot provisjon fra avtalene med næringslivet. Sponsingen i Norge skjøt fart under OL på Lillehammer i 1994. De store norske sponsorene var statseide Telenor og Statoil. I tillegg kom de store internasjonale aktørene Coca-Cola, Kodak, Visa og Volvo. De påståtte gode resultatene som OL-sponsingen gav, fikk flere norske bedrifter til å satse på sponning som et middel i markedskommunikasjonen (Framnes, Pettersen & Thjømøe, 2006).

På 90-tallet var flere sponsorbyråer, med Sponsorservice ASA i spissen, aktive. Men etter at Sponsorservice ASA gikk konkurs, ble mye av denne kompetansen flyttet over til næringslivet og konserner som DnB Nor, Statoil og Telenor. I dag finnes det bare et fåtall sponsorbyråer igjen.

3.4 Sponsorvirksomhetens vekst internasjonalt og i Norge

Fra tidlig 1970-tallet og frem til i dag har sponsorvirksomheten vokst stort i omfang. I Storbritannia økte omfanget av sponning fra 1970 til 1980 fra ca. 2,5 millioner pund til 100,2 millioner pund (Gratton & Taylor, 2000). I verden vokste sponsorvirksomheten fra 300 millioner dollar i 1980 til et sted mellom 17,35 og 18,1 milliarder dollar i 1998 (Meenaghan & Shipley, 1999; Mullin et al, 2000). I 1999 ble det anslått at den totale verdien av sponsorvirksomhet i verden var verdt 20 milliarder dollar. Det vil si en vekst i total verdi på 300 % bare på 1990-tallet og det antas at verdien av sponning vil øke med ca 10 % hvert år (Gratton & Taylor, 2000).

I Norge er det ført lite statistikk over dette før 1980-tallet, men i følge Reklamebyråenes forening ble det samlede beløpet for sponning av idretten i 1988 anslått til å være 250 millioner kroner (Woxholth, 1993). Siden vokste det og i 1999 ble det anslått å være på totalt 2,5 milliarder kroner (Aasen, 2002). I 2001 ble det beregnet til å ligge et sted mellom 2 og 3 milliarder kroner (Framnes & Thjømøe, 2001; Framnes, Pettersen & Thjømøe, 2006). I 2008 la Synovate²⁹ frem tall for sponning i Norge som viste at det totale sponningsbeløpet var på 3,5 milliarder kroner, der idretten utgjorde 2,048 milliarder kroner. Dette er en økning på 6 % både totalt og for idretten fra 2007. Det har vært diskutert hvor nøyaktige disse tallene er da tallene for sosiosponning eller humanitære sponsorer ble anslått å være feil (ibid), men de viser en trend hvor sponsormarkedet øker både totalt og innen idretten.

De økte sponningsinntektene i idretten har for øvrig vært en viktig faktor i kommersialiseringen av idretten (Gratton & Taylor, 2000), hvilket jeg ikke vil gå nærmere inn på her.

3.4.1 Medias innvirkning på sponningsvirksomheten

En faktor som har vært viktig i sponningsveksten, er media. Sponningsveksten i idretten har økt i takt med medias interesse for idretten. Den er et resultat av sammenhengen mellom idrett og media der det er medias fokusering på idretten, og dens utøvere og prestasjoner, som gjør idretten attraktiv for sponsorene og som motiverer dem til å inngå sponningsavtaler (Woxholth, 1993).

Medias interesse for idretten begrunnes med fire faktorer: (1) Folks generelle økning i fritid og interesse for idrett, (2) økt kommersialisering av TV gjennom reklame og informasjonskanaler, (3) det er billigere for TV stasjoner å formidle idrettsbegivenheter enn det er å produsere show eller dokumentarer og (4) veksten i mediekilder som Internett, TV kanaler og pay-per-view konsepter har økt etterspørselen etter idrett på TV og derigjennom økt muligheten for publisitet for idretten og sponsorene (Mullin et al., 2000). Det finnes også en sammenheng mellom publikums interesse for idretter og hvilken idrett TV-selskaper fokuserer på; er idretten populær, vil den også få mye fokus

²⁹ Kampanje (2009), hentet 2. mars 2009

i media og mye tid på TV, noe som igjen gjør idretten mer attraktiv på sponsormarkedet. I tillegg til at medias interesse har økt sponsorinntektene til idretten, har også media i seg selv økt idrettens inntekter igjennom verdifulle TV-avtaler. Utviklingen har ført til at verdien av idrettens avtaler med TV kanaler om TV-rettigheter til blant annet arrangement som sommer og vinter OL, har vokst med mange 100 % de siste tiårene. Medias økte interesse for idretten har også spilt en viktig rolle i kommersialisering av idretten (Gratton & Taylor, 2000).

3.7 Idrettens motiver for sponsorarbeid

Idretten trenger sponsorer for å finansiere sin satsing på breddeaktiviteter og spesielt på eliteaktiviteter. Gjennom sponsoravtaler skaffer idretten til veie midler i form av penger, materiell og tjenester som fungerer som et ledd i finansieringen av aktiviteter. Midlene utgjør helt nødvendige bidrag for at utøverne og idrettsorganisasjonene skal kunne finansiere de store kostnadene som er knyttet spesielt til eliteidretten, men også breddeidretten. På elitenivå kan ikke kostnadene som er knyttet til satsingen lenger dekkes av det som tradisjonelt har vært idrettens viktigste inntektskilder; frivillig innsats, lisenser og avgifter som pålegges medlemmene av idrettsorganisasjonene, samt tilskuddet fra tippemidlene og myndigheter (Woxholth, 1993).

Idrettens sponsorinntekter kan også fungere som et bytte for andre inntekter; når sponsormidlene øker, kan idretten minske noen av kostnadene som er pålagt medlemmene. En annen faktor, ved siden av den økonomiske gevinsten det er for idretten å ha sponsorer, er publisitet. Gjennom sponsorer kan idretten også oppnå større publisitet fordi sponsoren ofte er villig til å arbeide for at en idrett eller begivenhet skal gjøres mer kjent (Gratton & Taylor, 2000).

3.8 Forhold som påvirker bedrifters valg av sponsorobjekt

Når man skal se på motivene bedrifter har for sponsorarbeid, blir bildet noe mer sammensatt av ulike faktorer. Det vil her bli kort redegjort for hvordan interne og eksterne forhold påvirker en bedrift til en avgjørelse om å sponse, før det redegjøres for bedriftenes motiver i kapittel 3.9.

Når en bedrift velger å sponse et objekt, kan det ses ut i fra at bedriften har et mål som den vil oppnå (Pfeffer & Salancik, 1978) og av den grunn ligger det et motiv bak sponsingen. Et samarbeidsforhold kan ses som en deling av makt, arbeid, støtte og informasjon med andre for å oppnå felles mål eller fortjeneste (Kernaghan, 1993). Andre mener at organisasjoner må ses på som koalisjoner som gjennom sitt virke og formål tilpasser seg nye interesser og nisjer i markedet gjennom blant annet å samarbeide med andre organisasjoner (Pfeffer & Salancik, 1978).

Selv om det i noen tilfeller er næringslivet som kontakter idretten for et mulig samarbeid, mottar mange bedrifter årlig et stort antall henvendelser fra idretten som ytrer et ønske om å bli sponset. Derfor har mange bedrifter fått et behov for å formalisere utvelgelsesprosessen for hvilke av henvendelsene de vil jobbe videre med (Arthur, Scott & Woods, 1997).

Sponsorveksten har vært stor de siste 30 årene og med bakgrunn i dette synes det som om bedrifter i økende grad ønsker å inngå sponsoravtaler med idretten. For å forstå hvorfor bedrifter i økende grad ønsker dette, kan man først se på hvordan en bedrift bestemmer seg for å sponse idretten. En modell som forsøker å forklare prosessen en bedrift går igjennom før den bestemmer seg for å sponse, er ”The Sport Sponsorship Acquisition model”, som blir beskrevet som; “a conceptual model of the decision-making process of sport sponsorship acquisition” (Arthur et al, 1997, s. 229). Modellen beskriver ulike interne forhold som påvirker denne avgjørelsen; kompleksiteten i avgjørelsen, graden av erfaring med lignende prosesser og i hvilken størrelsesorden investeringen ligger. Berret og Slack (1999) fant at bedrifter internt påvirkes av innflytelsesrike ledere som ønsker å kopiere suksessfulle sponsorforhold fra bedrifter de påvirkes av. I noen tilfeller påvirkes også valget av ”sponsorekspert” i bedrifter.

Eksterne forhold som kan påvirke en bedrifts valg av sponsorobjekter, er for eksempel sponsorvirksomhet hos rivaliserende bedrifter og de institusjonelle omgivelsene rundt bedriften (Berret & Slack, 1999).

3.9 Sponsorenes motiver for å sponse idrett

Når en bedrift har tatt en avgjørelse om å inngå et sponsorsamarbeid, viser forskning at det finnes mange motiver for dette og disse spenner over et vidt spekter fra samfunnsansvar i den ene enden til kommersielle og økonomiske motiver i den andre (Meenaghan, 1984). Gjennom en studie av ulik forskning på sport marketing fant man flere faktorer som utpekte seg som viktige for at et firma velger å sponse idretten (Mullin et al., 2000). Jeg vil her redegjøre for de viktigste: (1) Øke publikums kjennskap til firmaet, dets produkter og tjenester (Amis, Pant og Slack, 1997). Grunnen er at identifikasjonen eller assosiasjonen til idretten, skal gjøre forbrukerne oppmerksomme på bedriftens, produktets eller tjenestens eksistens (Woxholth, 1993). Dette motivet er vesentlig for bedrifter som er lite kjente eller som skal lansere et nytt produkt (Gratton & Taylor, 2000). (2) Endre eller styrke publikums oppfattelse av firmaet (Irwin, Assimakopoulos & Sutton, 1994; Amis et al., 1997); ved å sponse en idrettsorganisasjon eller en idrettsbegivenhet, ønsker firmaet å bygge opp en assosiasjon med idretten som kan styrke eller forandre firmaets image ovenfor publikum og bruke denne imagebyggingen til å styrke sin andel i markedet (Mullin et al., 2000). Gjennom identifikasjon med idretten kan en bedrift tillegges det samme verdisynet som idretten representerer, noe ikke bare forbrukere og andre objekter for markedsføringen vil kunne identifisere seg med, men også aksjonærer, kreditorer og offentlige myndigheter (Woxholth, 1993). Siden idretten har et helsemessig sunt image, er ideen å overføre dette imaget til sponsoren og dens produkter. Styrke, konkurransedyktighet og vinnervilje er en del av både idretten og businessverden (Gratton & Taylor, 2000). Et annet element er lokal imagebygging gjennom små sponsoravtaler hvor bedrifter går inn med små beløp for eksempel i et lokalt idrettslag (Slack & Bentz, 1996). (3) Identifisere bedriften med et spesielt segment i markedet gjennom å velge et sponsorobjekt som passer med bedriftens målgruppe (Irwin et al., 1994), og (4) gjennom å involvere bedriften i samfunnet ønsker man å skape et inntrykk av at bedriften er opptatt av samfunnet og ønsker å gi noe tilbake til fellesskapet (Mullin et al., 2000).

Woxholth (1993) vektlegger en faktor til som en effekt av sponsorvirksomhet; den interne bedriftskulturen. Han antyder ”at firmaets sponsing av idretten vil kunne bidra til å skape en forbedret motivasjon blant de ansatte som kan føre til trivsel og muligens bedre effektivitet på arbeidsplassen” (s. 37). Dette begrunnes med den symboleffekten

idretten har gjennom vinnerkultur og konkurransementalitet som kan påvirke de ansatte.

I Norge ble det i 2001 gjort en kvantitativ undersøkelse blant 28 bedrifter som tok for seg deres sponsormotiver. Her fant man at sponsormotivene i stor grad avhenger av sponserens egenskap som markedskommunikasjonsmiddel og sponserens fordeler som merkevarebygger. Studiet antydde også at norske bedrifters motiver for å sponse idretten i stor grad er sammenfallende med motivene til utenlandske bedrifter (Aasen, 2002).

Det finnes flere ulike motiver som spiller inn i forhold til hvorfor sponsorene bruker idretten som sponsorobjekter. Av disse motivene er det en tendens til at imagebygging og merkevarebygging, bekjentgjøring av bedrifter eller produkter, treffe målgrupper (markedssegmenter) med sine produkter og samfunnsengasjement de viktigste for at bedrifter sponser idretten (Woxholth, 1993; Irwin et al., 1994; Crompton, 1996; Amis et al., 1997; Gratton & Taylor, 2000; Mullin et al., 2000, Aasen, 2002). Her er det verdt å legge merke til at sponsering ikke bare motiveres ut i fra et ønske om å på kort sikt øke salget av produkter eller tjenester og å forhøye firmaets omsetning, men også bruke sponseringen som et verktøy i et langsiktig økonomisk perspektiv.

4 Samfunnets holdninger til doping i idretten og det norske perspektivet

4.1 Innledning

Fremstillingen av holdningene til doping som noe negativt i samfunnet, er tenkt for å få frem årsaken til at doping er en faktor som kan være ødeleggende for motivene bedrifter har for å sponse idretten og hvorfor den enkelte bedrift ønsker å assosiere seg med idrettens verdier.

For å få et bilde av hvordan dopingarbeidet kom i gang, vil det bli redegjort for hvordan samfunnets holdninger til narkotika også har påvirket holdningene til doping i idretten. Hvordan det først ble fokus på dette rundt 1960 og utviklingen frem til slutten av 1990-tallet. Det vil bli gitt en kort og generell fremstilling som i hovedsak er basert på forskning i Storbritannia (Waddington & Smith, 2009). Det må tas høyde for at utviklingen ikke skjedde akkurat på samme måte i Norge.

Videre blir det satt fokus på det norske verdigrunlaget i idretten, holdninger til doping blant folket og eliteutøverne, og hvordan Norge har jobbet med anti-doping nasjonalt. Dette er ment å kunne gi et inntrykk av hvordan idretts-Norge og det norske folk stiller seg til doping.

4.2 Samfunnets bekymring for dopingens utvikling i idretten

Selv om prestasjonsfremmende midler har vært et fenomen i idretten i over 2000 år, ble det først satt et fokus på dette som uakseptabelt gjennom en introduksjon av dopingkontroller og antidoping regulativer på 1960-tallet. I Storbritannia kom regulativene som en reaksjon på flere rapporter som viste en økt avhengighet til narkotiske stoffer i samfunnet og anti-doping regulativer ble derfor introdusert i idretten. Regulativene fremhevet to argumenter for at doping ikke var tillatt i idretten; (1) doping kan være skadelig for helsen til utøverne og (2) at doping er en form for juks (Waddington & Smith, 2009).

På 1960-tallet var doping mest assosiert til sykling og dødsfallene til Knud Enemark-Jensen og Tommy Simpson henholdsvis under OL i 1960 og Tour de France i 1967 ble begrunnet med bruk av doping. Disse dødsfallene, sammen med et økt fokus på misbruk av narkotiske stoffer i samfunnet, gjorde at idretten satte i gang med dopingtester (ibid).

I de fleste vestlige samfunn er kjøp og salg av narkotika forbudt. I tillegg forbindes narkotika med andre former for kriminalitet og samfunnsproblemer og er en fare for den moralske helsen til ungdom. Med bakgrunn i samfunnets fokus på misbruk av narkotika og en ”moralsk panikk”, kan det delvis også forklare hvorfor store deler av idretten har et sterkt fokus på doping som uakseptabelt (ibid).

I 1997-98 kom ”the Ethics and Anti-doping Directorate of the UK Sports Council” med et argument i tillegg til de to nevnte; at doping er skadelig for imaget til idretten, selv om dopet ikke er tatt med den hensikt å øke prestasjonsevnen. Dette ble sett på som en rettfærdiggjøring av kontroller rettet mot marihuana og andre rekreasjons narkotikum (ibid).

Doping innen idretten fra 1960-tallet og frem til i dag har vært et økende problem. Selv om samfunnet har tatt avstand fra misbruk av narkotiske stoffer og doping idretten, er bildet mer nyansert fordi flere land har utnyttet idretten til å fremme nasjonal stolthet og brukt gullmedaljer i mesterskap til å bygge nasjonal selvfølelse. Et eksempel på dette er den kalde krigen der Sovjetunionen, USA og DDR brukte idretten til å styrke den nasjonal selvfølelsen og som et resultat av dette, tok i bruk ulovlige midler for å sikre gode prestasjoner hos sine utøvere (Beamish & Ritchie, 2006).

4.3 Det norske perspektivet på doping

4.3.1 Det norske verdigrunnlaget i idretten

De siste tiårene har Norge promotert en idrett uten doping. De to viktigste grunnene til dette er helseaspektet og spørsmålet om fair play. Bak disse faktorene ligger ”idretts verdier”, som gjennom en forståelse av at idretten skal være en verdibærer, har lange tradisjoner i Norge. NIF understreker i sin langsiktige plan for politisk arbeid fra 1991 at disse verdiene må beskyttes. Den langsiktige planen for perioden 1992 til 1998 ble

kalt ”Strategiplan - fra ord til handling” og var en strategisk plan for den nyetablerte avdelingen i NIF: ”Avdeling for etikk, idrettsmedisin og anti-doping”.

Hovedintensjonen med planen var å oppnå mer likhet mellom idealer og virkelighet gjennom blant annet store anti-doping kampanjer. I 1998 ble en ny langsiktig strategisk plan lagt med virke frem til 2010, hvor også denne planen fikk navnet ”Fra ord til handling”, og det er overordnede målet i denne planen er: ”Alle medlemmer i norsk idrett skal ha et bevisst forhold til idrettens grunnleggende verdier og verdiene skal forankres i praktiske, konkrete handlinger” (NIF, 1998). I NIFs lov § 1-2 står det beskrevet om NIFs formål og verdier: ”(...) All idrettslig aktivitet skal bygge på grunnverdier som glede, felleskap, helse og ærlighet” (NIF, 2009).

Arbeidet med verdier i norsk idrett på 1990-tallet ble begrunnet til dels ideologisk; idrett var ment å skulle ha en positiv påvirkning på individet og samfunnet. Det var også nødvendig med en etisk opprustning i norsk idrett for å sikre en fortsatt økonomisk støtte, samt støtte fra det offentlige (Gilberg, Breivik & Loland, 2006).

Dopingspørsmålet er en viktig del av verdigrunnet og ”Idrettspolitisk dokument” som gjelder for tingperioden 2007 til 2011. Dokumentet setter dopingarbeidet på dagsorden der målet er en ærlig og dopingfri idrett. Alle organisasjonsledd i norsk idrett har et ansvar for å holde dopingen unna idretten. Særforbundene har også rett til å sanksjonere ovenfor en utøver som blir dopingavslørt, utover den straffen utøveren får (NIF, 2007).

Tre aspekter trekkes frem som en mulig forklaring på den norske innsatsen i anti-doping arbeidet: (1) Siden norsk idrett er samlet under NIF, som fungerer som en paraplyorganisasjon, har det vært mulig å nå en altomfattende holding til doping og koordinere anti-doping kampanjer på tvers av idrettsgrener. (2) Selv om norsk idrett fremstår som autonom, har den norske stat stor innflytelse på idretten gjennom tildelinger av midler. Gjennom tildelingene har det også fulgt med krav om at idretten bør baseres på moral og verdier og holdningen til doping har på mange måter fungert som et barometer på helsetilstanden og den moralske statusen til idretten. (3) I

utviklingen av anti-doping arbeidet blir blant annet Hans B. Skaset³⁰ nevnt som en svært viktig bidragsyter innen både nasjonalt og internasjonalt anti-doping arbeid (Gilberg et al., 2006; Hanstad, & Skille, 2008).

4.3.2 Doping i norsk idrett

Selv om Norge har hatt anti-doping på agendaen siden 70-tallet og anti-doping arbeidet synes å ha en god effekt, betyr ikke det at utøvere i Norge ikke har dopet seg. Den første kjente dopingsaken i Norge var i 1977 da diskoskasteren Knut Hjeltnes testet positivt på anabole steroider. Fra 1977 til 1985 ble 24 norske utøvere funnet skyldig i bruk av doping. I perioden 1998 til 2002 ble 38 norske utøvere dømt for bruk av doping. Selv om antall positive prøver har økt må det legges til grunn at antall dopingtester er mangedoblet sammenlignet med perioden 1977 til 1985. Et økt antall positive tester indikerer ikke nødvendigvis at flere utøvere doper seg. I perioden 1977 til 1995 var 1,2 % av alle urinprøvene positive og undersøkelser blant norske utøvere indikerer at 1,3 til 1,4 % bruker eller har brukt doping (Gilberg et al., 2006).

4.3.3 Holdninger til doping i Norge

To store undersøkelser med ti års mellomrom ble gjort for blant annet å finne ut hvordan det norske folk forholder seg til doping. I 1993 ble medlemmer av idrettsorganisasjoner stilt spørsmål som omhandlet holdninger til bestemte verdier og dilemmaer (NIF, 1993). I 2003 ble det gjennomført en komparativ studie som inkluderte lignende grupper mennesker (Loland, Vaagbø & Kristiansen, 2003). Svarene fra respondentene viste at bare 1 % av de unge både i 1993 og 2003 ville ha benyttet doping, mens nesten 25 % svarte "Vet ikke" både i 1993 og 2003. Ingen av toppidrettsutøverne svarte at de ville benyttet doping i 1993 og i 2003 og nesten alle trenerne i 2003 viste samme holdningen mot doping. I rapporten fra 2003 ble det blant annet konkludert med at "Motstanden mot doping og bruk av prestasjonsfremmede medikamenter og metoder er tydelig og sterk" (s. 93). Ut i fra disse undersøkelsene ble det konkludert med følgende: "We can draw the tentative conclusion that the anti-doping information has reached its audience and made an impact. Among the general

³⁰ Skaset har blant annet vært professor ved Norges idrettshøgskole, president i NIF og ekspedisjonssjef i Kultur- og kirke departementet

population and more strongly among elite athletes there are clear attitudes against the use of doping” (Gilberg et al., 2006. s. 352).

I 2008 ble det gjort en undersøkelse (Solberg et al., under bearbeiding) om nordmenns holdninger til doping. Den viste de samme tendensene som undersøkelsene i 1993 og 2003; at et stort flertall av de som svarte på undersøkelsen, aksepterte ikke dopingmidler som EPO, anabole steroider eller amfetamin. Et annet element som ble undersøkt var respondentenes syn på sponsorenes reaksjoner mot idretter som viser seg å ha dopede utøvere. Her kom det frem blant flertallet at sponsorer bør ha strenge reaksjoner mot utøvere og idretter som er involvert i doping; de bør enten redusere sponsorbidraget eller trekke seg fra sponsoravtalen. Her må det tillegges at de som er interessert i sport, hadde et mer liberalt syn på doping enn de som ikke var så interessert. Denne undersøkelsen var forøvrig ikke ferdig utarbeidet eller publisert når dette ble skrevet, slik at tallene fra undersøkelsen og konklusjonen fra den må ses i lys i av det. Sammenlignes denne undersøkelsen med de fra 1993 og 2003, synes det å være en tendens til en klar holdning mot doping blant folk i Norge, selv om noen har et mer tolerant syn på dette enn andre.

Ut i fra definisjonen av sponsering som Synovate la frem (kapittel 3.2) og de viktigste motivene som bedrifter har for å sponse idretten (kapittel 3.9), ser man at holdningene det norske folk har mot doping kan være en forsterkende faktor for hvorfor bedrifter ikke vil bli assosiert med doping og ikke vil bygge en merkevare som blir assosiert med doping.

5. Teoretiske perspektiv

5.1 Innledning

For å forstå hvordan samarbeidsrelasjoner mellom idretten og næringslivet fungerer, er det vesentlig å forstå partenes motiver med et slikt samarbeid, hvilket ble redegjort for i kapittel tre. Samarbeidsrelasjonene og motivene kan videre gi en forståelse av hvordan partene er avhengige av hverandre og man kan forsøke å forklare hvordan et avhengighetsforhold mellom partene utspiller seg. Jeg vil først begrunne hvorfor arbeidet til Cousens et al. (2006) er sentralt i denne studien, for så å redegjøre for dette arbeidet. Så kobles dette med studiens valg av organisasjonsteori, før det til slutt blir redegjort for organisasjonsteorien.

Studiens kapittel tre viste at det er flere motiver som spiller inn for hva som er avgjørende for at et firma vil sponse idretten enn de motiver som er avgjørende for at idretten trenger sponsorene. Det er flere faktorer som kan kobles til sponsorvirksomhet. Det gjør at det er vanskelig å avgjøre den faktiske lønnsomheten som ligger i det å være en sponsor. Der ”profit maximising” eller salgssøkning er målet med sponsingen, vil det være mulig å måle resultater. Men selv her er det vanskelig å få frem klare statistikker på lønnsomhet knyttet til sponsing og salg. Denne risikoen og usikkerheten knyttet til sponsorvirksomhet, gjør at mange økonomer mener at sponsorvirksomhet bør sees på som en investering i fremtiden da det gir fortjeneste over tid. Det argumenteres for at dette er den beste måten for en bedrift å bygge et navn og rykte på og skape goodwill rundt bedriften (Gratton & Taylor, 2000). Her må det tillegges at i 2009 er målemetodene blitt mer avanserte³¹ og således kan disse effektene nå i større grad måles, noe som er blitt viktigere for bedriftene nå enn hva det var for bare få år siden (Cousens et al., 2006).

Ser man på hva som er gjort innen forskning på sponsing innen idretten de siste årene, har fokuset vært å søke en forståelse for relasjonene som finnes mellom en bedrift og sponsorobjektet (Olkkonen, Tikkanen, & Alajoutsijarvi, 2000). Perspektivet kan ha sin bakgrunn i at det kan være vanskelig å forutse sponsorenes fortjeneste i et sponsorforhold til idretten. Av den grunn må det også ligge andre motiver bak for et

³¹ I Norge tilbyr både Synovate og Sponsor Insight avanserte målemetoder for effekten av sponsing

slikt samarbeid enn kun økonomiske (Cousens et al., 2006). Det kan også synes som om at idrettens primære motiver i et sponsorforhold er basert på et økonomisk eller materielt behov, i tillegg til at det gir åpning for større synlighet (Gratton & Taylor, 2000). Dette kan begrunnes med at forskning som er gjort innen sponsorvirksomhet i stor grad vektlegger at materielle eller økonomiske goder er hovedgrunnene til at idretten søker sponsorer, mens faktorer som tilgang til sponsorenes nettverk, oppnå fordeler over konkurrerende organisasjoner og økt synlighet og legitimitet i for liten grad er blitt tatt hensyn til (Cousens et al., 2006). En annen grunn til at idrettens motiver fremstår som monotone, er at mye av forskningen innen sponsorvirksomheten er gjort ut i fra sponsorenes ståsted (Olkkonen et al., 2000).

Det argumenteres for at faktorene avhengighet, asymmetri, stabilitet og legitimitet (Oliver, 1990, s. 259) må integreres i den nåværende sponsorlitteraturen. Ved å integrere disse elementene, kan oppmerksomhet rettes på makt og avhengighet som en del av et sponsorforhold. Maktubalanse og avhengighet er to viktige variabler i et relasjonsforhold (Wilson, 1995). I tillegg kan man få et fokus på felles strategiske motiver mellom idrettsorganisasjoner og bedrifter; for eksempel strategier for å oppnå legitimitet i forhold til omgivelsene gjennom samarbeidet (Cousens et al., 2006). Jeg vil forsøke å koble dette med organisasjonslitteratur da disse faktorene står sentralt spesielt i studiens problemstilling to.

Det vil videre redegjøres for arbeidet til Cousens et al. (2006) og det trekkes inn motiver for sponsing som det ble gjort rede for i kapittel 3.9, slik at en sammenheng kan spores. Videre gjøres en kobling mellom arbeidet til Cousens et al. (2006) og organisasjonslitteratur der det legges til grunn at det i et sponsorforhold eksisterer et avhengighetsforhold (ibid). Organisasjonslitteraturen kan på sin måte forklare hvordan faktorene makt og legitimitet spiller sammen i et maktforhold i avhengighetsforholdet.

5.2 Teoretisk perspektiv på interaksjonen mellom idretten og sponsorer: "Framework for Assessing Sponsorship Relationships (FASR)"

Olkkonen et al. (2000) la til grunn at mye av den eksisterende forskning på 90-tallet hadde et snevert teoretisk og metodisk perspektiv på sponing, spesielt hvis man så dette i lys av et "paradigme skifte" og man konkluderte med at de ikke kunne finne en god forklaring på hva som egentlig skjer i dynamikken i et sponsorforhold. Det nye "paradigme" gikk bort fra det tradisjonelle "marketing mix"³² perspektivet og i en retning av et "relationship marketing" fokus hvor oppmerksomheten rettes mot en langsiktig markedsføring, kvaliteten i interaksjonen mellom partnere og den strategiske verdien av samarbeidet (Gronroos, 1994). Ut i fra studiens problemstillinger synes det relevant å følge dette nye paradigme som fokuserer på relasjoner, ikke bare fortjeneste og tradisjonelle sponsormekanismer:

A need exists to look beyond the traditional mechanics of sponsorship (...) and to capture the needs of both dyadic partners, their contextual circumstances, as well as the current and potentially changing strength or strategic value of such linkages as they evolve (Cousens et al.2006, s. 2).

Cousens et al. (2006) har som utgangspunkt at idrettsorganisasjoner og eksisterende og potensielle sponsorer må ta hensyn til tre faktorer i et sponsorforhold; (1) intern og ekstern kontekst, (2) gjensidige fortjenester, og (3) styrken i et relasjonsforhold.

5.2.1 Ekstern og intern kontekst

Relasjoner mellom organisasjoner gjør det mulig for dem å minske usikkerhet og å sikre varig tilgang til verdifulle ressurser, oppnå prestisje eller legitimitet eller å etablere makt- og avhengighetsforhold. Et sponsorforhold mellom idretten og næringslivet preges ikke bare av den økonomiske, politiske og samfunnsmessige konteksten forholdet er en del av, men også av handlinger, reaksjoner, og interaksjon mellom andre bedrifter og interessenter i denne konteksten (Pettigrew, 1987). Berret og Slack (1999)

³² Se Mullin et al., 2000, s. 38, for en oversikt over "The five Ps in the sport marketing mix"

fant at avgjørelser vedrørende om en bedrift skal gå inn i idretten som en sponsor, påvirkes i stor grad av et institusjonelt press fra andre bedrifter.

Den interne konteksten i et sponsorforhold mellom idretten og bedrifter omhandler strategi, felles kultur og bedriftens politiske kontekst (Pettigrew, 1987). Disse elementene skal sørge for stabilitet og de fungerer som indikatorer på en organisasjons kapasitet og villighet til å takle spesielle typer interaksjon. En feilvurdering av organisasjonens kapasitet til å møte kravene fra strategiske partnere på en tilfredsstillende måte, kan føre til "under-management of relationships" (Frisby, Thibault, & Kikulis, 2004). Negative konsekvenser av dette kan føre til unødvendige konflikter, ubalanse i maktfordelingen og oppløste samarbeidsforhold (Hardy & Phillips, 1998).

Sam, Batty og Dean (2005) foreslo at kostnader i et sponsorforhold finnes i alle faser av interaksjonen og en identifikasjon og forståelse av disse potensielle kostnadene gjør at en organisasjon mer nøyaktig kan avgjøre om den er i stand til å gå inn i sponsorforhold.

Hvem i en bedrift som har ansvaret for sponsing kan også spille en rolle i et sponsorforhold. Flere idrettsorganisasjoner og bedrifter har overlatt sponsorarbeidet til intern kompetanse, for eksempel til en markedsavdeling eller en sponsoransvarlig (Berret & Slack, 1999). I bedrifter med velutviklede sponsorsystemer, setter lederne sponsorvirksomheten på lik linje med annen virksomhet i bedriften og ser sponsorvirksomheten som en del av bedriftens markeds- og kommunikasjons strategier (Aasen, 2002; Cousens et al., 2006).

5.2.2 Gjensidig fortjeneste

Prinsippet om "gjensidige fortjeneste" betyr at begge parter skal sitte igjen med noe i et sponsorforhold. Da idrettens utbytte ofte kan måles i økonomisk fortjeneste, er sponsorenes fortjeneste mindre kontrollerbare da deres motiver "er mindre håndgripelige" (Cousens et al., 2006). Som det ble beskrevet tidligere, synes det at motivene imagebygging, bekjentgjøring av bedrifter eller produkter, treffe målgrupper (markedssegmenter) og samfunnsengasjement, er de viktigste grunnene til at bedrifter

sponser idretten. Disse motivene kan til en hvis grad betegnes som ”mindre håndgripelige motiver”.

5.2.3 Styrken i et relasjonsforhold

Det tredje elementet er graden av styrke i et relasjonsforhold og mulighetene for en fortsettelse av et samarbeid. Slike relasjonsforhold kan være basert på alt fra transaksjoner til samarbeid og relasjoner (Anderson & Narus, 1991). Skal et relasjonsforhold bli en suksess og styrkes, handler det om å la kunder komme i kontakt med mennesker, teknologi og systemer som kan virke avgjørende for om en kunde blir hos firmaet eller ikke. Ved å tillegge et produkt en spesiell verdi for kundene, kan sterke bånd mellom partnere knyttes, og tilgang på teknologi, kunnskap og informasjon og sosiale muligheter bli en del av samarbeidsforholdet. Dette kan føre til at verdien av produktet og samarbeidsforholdet i seg selv kan gjøre pris mindre viktig og partene i samarbeidsforholdet blir mindre følsomme for pris (Gronroos, 1997).

5.2.4 Fasene i et sponsorforhold

De tre faktorene som nå er redegjort for danner grunnlaget i modellen ”Framework for Assessing Sponsorship Relationships (FASR)”. Fokuset i modellen ligger i å forstå de forskjellige fasene i et sponsorforhold og beskriver hvordan et samarbeidsforhold mellom en idrettsorganisasjon og en samarbeidspartner kan utvikles gjennom fem faser; ”utvelgelse”, ”forhandlinger”, ”gjennomføring”, ”evaluering av sponsorsamarbeidet” og en ”reforhandlingsfase”.

Jeg vil videre vektlegge gjennomføring, evaluering av sponsorsamarbeidet og reforhandlingsfasen fordi disse fasene synes mest relevant for studien der fokuset ligger på relasjonene i samarbeidet mellom idretten og sponsorer og avhengighetsforholdet og ikke i så stor grad på fasene før samarbeidet kommer i stand. Det må allikevel tas høyde for at utvelgelsesfasen og forhandlingsfasen kan påvirke de andre fasene, noe jeg her ikke vil redegjøre for i detalj.

Gjennomføring

Gjennomføringen av samarbeidsforholdet handler om opprettholdelse og utviklingen av forholdet. Wilson (1995) trekker frem engasjement som en viktig faktor for å opprettholde et samarbeid. Gjennom engasjement og samarbeid vil sponsorforholdet styrkes. Administreringen av et samarbeidsforhold er i mange tilfeller er en svakhet i forholdet. Organisasjoner bruker mye tid på å få i stand samarbeidsavtaler, men gjør en dårlig jobb når det kommer så langt at avtalene skal ivaretas (Frisby et al., 2004). Å gjøre en bedre jobb her anses som viktig for å utvikle samarbeidet og opprettholde gjensidig tillit (Cousens et al., 2006), noe som er en faktor Wilson (1995) trekker frem som avgjørende i et sponsorforhold.

Evaluering

Samarbeidspartnerne bør evaluere sponsorforholdet ut i fra forholdets styrke og oppnådd fortjeneste. Evaluering av et samarbeidsforhold er ofte en oversett og lite utarbeidet prosess (Provan & Milward, 2001), noe som bør være en del av et samarbeidsforhold. Man ser at sponsorer stiller stadig mer krav til evalueringsteknikker og mål på deres investeringer har fått et økende fokus. Flere sponsorer og sponsorobjekter har derfor tatt i bruk ulike mål på fortjeneste som et resultat av samarbeidet (Cousens et al., 2006), selv om dette tillegger sponsorforholdet økte kostnader (Sam et al., 2005). Måleteknikkene gjør at de involverte partene i et sponsorforhold kan evaluere målene som ble satt i forhandlingsfasen og oppnåelsen av målene til både idretten og sponsorene. Med bakgrunn i dette kan partnerne evaluere kvaliteten og effektiviteten på samarbeidet ut i fra forventede resultater og uforutsette utfall (Cousens et al., 2006). Selv om disse målemetodene til en viss grad kan si noe om utbytte av sponsing, er det vanskelig å kunne gi noe fullstendig mål på dette (Gratton & Taylor, 2000; Framnes et al., 2006). Det legges også vekt på at det bør være en "fit" mellom sponsorobjektet og sponsor. Det vil si at aktørens image, verdier og strategier passer sammen. Dette er en faktor som kan påvirke styrken i relasjonsforholdet (Cousens et al. 2006).

Reforhandling

Det siste stadiet er en reforhandlingsfase hvor partene forhandler om et mulig videre samarbeid. Dette innebærer å sette et fokus på behovene til idretten og sponsorene og diskutere mulige endringer i forhold til strategi for samarbeidet, områder som skal

forandres og de videre målene til partene i sponsorforholdet. Felles mål er en viktig faktor for et fortsatt samarbeid (Wilson, 1995). I tillegg kan partene diskutere om ønsket fortjeneste er oppnådd ut i fra motivene bak samarbeidet, om samme fortjeneste er tilfredsstillende i fremtiden eller om et ønske om økt fortjeneste av samarbeidet er tilstede fra noen av partene (ibid). Gitt ut i fra kostnadene knyttet til hver fase i et sponsorforhold (Sam et al., 2005), bør derfor partene se på helheten i forholdet, hvor en klar forståelse for den interne og eksterne konteksten, faktorer som motiverer et samarbeidsforhold og evaluering av forholdet vil hjelpe til med å knytte sterke bånd mellom idretten og sponsorer (Cousens et al. 2006).

5.3 Koblinger mellom FASR og et organisasjonsteoretisk perspektiv

Ut fra sponsorklitteraturen fremkommer det et behov for å integrere organisasjonslitteratur inn i sponsorklitteraturen (Olkkonen et al., 2000; Cousens et al., 2006;) hvor makt, legitimitet og avhengighet er viktige faktorer. I organisasjonslitteraturen finner man at makt og legitimitet er to elementer som interessentperspektivet legger til grunn for å forklare forhold mellom organisasjoner og interessenter (Freeman, 1984; Mitchell, Agle & Wood, 1997). Interessentperspektivet har i liten grad vært brukt til å forklare sponsorforhold, men har heller blitt benyttet til blant annet å kartlegge, klassifisere og avgjøre hvilke interessenter som er viktige for en organisasjon (Mitchell et al., 1997; Flagestad, 2001), hvordan interessentene sammen kan påvirke en organisasjon gjennom nettverk (Rowley, 1997; Wolfe & Putler, 2002; Morrow & Idle, 2008), og tidspunkter for når interessentgrupperinger handler mot en organisasjon (Rowley & Moldoveanu, 2003). I denne studien vil ikke interessentperspektivet bli brukt for å kartlegge og klassifisere sponsorer som interessenter, da sponsorklitteraturen synes å gjøre det klart at sponsorer er en viktig interessentgruppe for særforbundene og en videre kartlegging og klassifisering synes derfor lite relevant ut i fra studiens problemstillinger. Fordi interessentperspektivet bruker faktorene makt og legitimitet for forstå et maktforhold, synes det at dette perspektivet kan forklare forhold som Cousens et al. (2006) trekker frem som viktige for å skjønne hvordan et sponsorforhold fungerer når det kommer til relasjoner og avhengighet. Interessentperspektivet vil derfor stå sentralt da det forsøker å forklare hvordan organisasjoner må ta hensyn til forskjellige interessenter og hvordan

relasjonene og avhengighetsforholdene mellom organisasjoner og interessenter varierer i et dynamisk samspill (Donaldson & Preston, 1995).

For å utdype hvordan makt og legitimitet spiller inn, nevner Mitchell et al. (1997) blant andre henholdsvis ressursavhengighetsperspektivet (Pfeffer & Salancik, 1978) og institusjonell teori (Di Maggio & Powell, 1983) som viktige bidrag innenfor feltet organisasjoner og interessenter. Ressursavhengighetsperspektivet (Amis et al., 1997), sammen med blant annet transaction cost theory (Sam et al., 2005), er brukt i forskning innenfor feltet idrett og sponsorer. I denne studien vil fokuset være på ressursavhengighetsperspektivet fordi transaction cost theory fokuserer på kostnader forbundet med et sponsorsamarbeid og ikke avhengighetsforholdet. I følge Sam et al. (2005) er en svakhet ved denne teorien at den mangler et perspektiv på hvorfor noen sponsorforhold etableres, mens andre ikke. Duncan og Moriarty (1997) legger vekt på at man må bytte ut en ”verdikjede” med et ”verdiområde” for å endre fokus fra transaksjoner i et sponsorforhold til å jobbe med verdien av en merkevare i forhold til interessenter og hvor verdien av en merkevare ikke bare er basert på én interessent, men mange. Selv om denne studien fokuserer på sponsorer som en interessentgruppe til særforbund, er det viktig og ikke ekskludere påvirkningen fra andre interessenter siden disse kan påvirke verdiene til særforbundene som sponsorene vil bygge merkevarer ut i fra. Av disse årsakene synes det å være relevant å velge ressursavhengighetsperspektivet for å utdype makt og for å forklare hvordan makt påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorer.

Berret og Slack (1999) fant blant annet at institusjonelle krav fra omgivelsene påvirker bedrifter i sponsorvirksomheten. Ser man på institusjonell teori, utdyper den hvordan bedrifter ønsker å oppnå legitimitet gjennom å tilpasse seg institusjonelle krav. Med bakgrunn i at Cousens et al. (2006) trakk frem legitimitet som en faktor for å forstå et sponsorsamarbeid i en ekstern og intern kontekst, og Mitchell et al., (1997) mener teorien kan utdype interessentperspektivet på dette området, synes det derfor relevant å gjøre rede for hvordan institusjonell teori forklarer hvordan legitimitet kan påvirke avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorer.

Ressursavhengighetsperspektivet og institusjonell teori er ikke ment som erstatninger eller som alternativer til interessentperspektivet, men å utdype den. Derfor vil

perspektivene bli redegjort for i kortfattetet der fokuset ligger på henholdsvis makt og legitimitet.

5.4 Teoretiske perspektiv: Organisasjonsteori

5.4.1 Interessentperspektivet

Det vil her bli redegjort for interessentperspektivet med hovedfokus på hvordan perspektivet vektlegger makt og legitimitet.

Interessentperspektivet ble satt i system av R. Edward Freeman og behovet for et teoretisk rammeverk beskriver Freeman (1984) slik:

“Given the turbulence that business organizations are currently facing and the very nature of the external environment, as consisting of economic and socio-political forces, there is a need for conceptual scheme which analyze these forces in an integrative fashion. We need to understand the complex interconnections between economic and social forces” (s. 40).

Definisjon av en interessent

Jeg vil her finne frem til en definisjon av en interessent som passer i forhold til studiens problemstillinger og sponsorkituren som det er redegjort for.

Litteraturen gir flere forskjellige definisjoner av en interessent og man snakker ofte om to måter å definere dette på; en smal definisjon og en bred definisjon (Windsor, 1992). En bred definisjon av interessenter blir mye brukt av forskere som ønsker å studere interessenters interesser i en organisasjon basert på maktforhold. En bred definisjon har sin bakgrunn i det empiriske faktum at organisasjoner kan bli påvirket av nesten hvem som helst, og kan påvirke nesten hvem som helst (Mitchell et al., 1997). Freeman (1984) sin klassiske definisjon er et eksempel på dette; “a stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (s. 46).

En smalere definisjon blir brukt av forskere som ønsker å studere enkelte gruppers interessenter som har en direkte relevans for organisasjonen på en eller annen måte og

som har legitime krav til organisasjonen. For eksempel definerer Näsı (1995) interessenter som ”grupper eller individer som er nødvendig for en organisasjons eksistens”. Clarkson (1995) foreslår at det finnes to grupper med interessenter; primære og sekundære. De primære interessentene kjennetegnes av at hvis de slutter å bidra til en organisasjon, gjennom for eksempel å være utilfredse med noe, får det store konsekvenser for det videre arbeidet til organisasjonen og at organisasjonen har en stor grad av avhengighet til primære interessenter. Dette kan synes å være en smal definisjon av interessenter da den utelukker sekundære interessenter, som igjen kjennetegnes av å kunne påvirke, eller blir påvirket av, en organisasjon uten å noen form for transaksjoner med organisasjonen.

Legger man en smal definisjon til grunn, er den ment å kunne gi en organisasjon muligheten til i større grad kunne fokusere på kravene fra noen få legitime interessenter som kan være de som er avgjørende for organisasjonens inntekter og for dens eksistens.

Selv om en bred definisjon kan gi fordeler når man skal studere maktforhold, velger jeg her å rette oppmerksomheten mot en smal definisjon da studiens problemstilling to fokuserer på avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorer og hvordan dette kan påvirke konsekvensene av en dopingavsløring. Fokuset er ikke å kartlegge hvordan ”alle mulige interessenter” påvirker avhengighetsforholdet, men hvordan noen få sentrale interessenter kan gjøre det.

Med bakgrunn i hvordan sponsorer er beskrevet som viktige for idretten og slik de er definert i denne studien, synes det som om at sponsorer er en viktig gruppe interessenter i idretten. Sponsorene i denne studien er enten hovedsponsorer eller generalsponsorer. Det økonomiske bidraget er stort, noe som gjør at denne studiens sponsorer kan beskrives som essensielle interessenter. De er viktig for særbundenes inntekter og eksistens og kan betegnes som primære interessenter fordi om sponsorene i denne studien kutter det økonomiske bidraget vil det få store konsekvenser for særbundene. Av den grunn trengs det ikke en videre kartlegging av viktigheten til en sponsor som en interessent i et særforbund i denne studien.

Utvikling av interessentperspektivet

Utviklingen av interessentperspektivet har gått i flere retninger etter Freemans arbeid fra 1984. Fokuset i litteraturen har hovedsakelig vært to tilnærminger: (1) Definere interessent konseptet og (2) en klassifisering av interessenter som skal gi en forståelse av individuelle interessenters relasjoner (Rowley, 1997). Wolfe og Putler (2002) fant at mellom 1990 og 1999 ble det skrevet til sammen 76 artikler³³ som omhandlet interessentteori, hvorav 48 ble klassifisert som konseptuelle og 28 som empiriske. To typiske eksempler er henholdsvis "The Network approach" (Rowley, 1997), og "Stakeholder identification and salience" (Mitchell et al., 1997). Neville og Menguc (2006) anser "Stakeholder identification and salience" (Mitchell et al., 1997) som mer relevant og signifikant i forhold til å illustrere karakteristikken og effekten en interessent kan ha på en organisasjon ut i fra deres relasjoner, enn det "The Network approach" (Rowley, 1997) kan gjøre. På den andre siden argumenterer de for at der modellen til Mitchell et al. (1997) fremhever interessenters avhengighetsforhold til en organisasjon på det individuelle planet, fokuserer Rowley (1997) på hvordan organisasjoner responderer på samhandlingen til interessenter. Fokuset i denne studien vil ligge på forholdet mellom Skiforbundet og Snowboardforbundet og deres sponsorer, som fremstår som viktige interessenter for forbundene, og i mindre grad på forholdet mellom interessentene til forbundene. Studien søker å beskrive dette forholdet på det individuelle plan (Neville og Menguc, 2006) og derfor synes arbeidet til Mitchell et al. (1997) som mest relevant. Som tidligere beskrevet finnes det også paralleller mellom arbeidet til Mitchell et al. (1997) og Cousens et al. (2006).

Bidrag fra andre organisasjonsteorier

Makt og legitimitet fremstår som konkurrerende elementer i mange teorier, men faktorene er delvis kryssende variabler. På en annen side kan andre organisasjonsteorier være viktige for å forstå makt og legitimitet hver for seg og hvorfor disse faktorene er så viktig i et avhengighetsforhold. Som tidligere redegjort for vil ressursavhengighetsperspektivet utfylle interessentperspektivet for å forklare hvordan makt spiller inn i et avhengighetsforhold.

³³ Skrevet i: Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Management, Organization Science og Strategic Management Journal og to tidsskrifter innen feltet "the social issues in management"; Business & Society og Business Ethics Quarterly.

Makt alene kan ikke gi en fullstendig forståelse av viktigheten av en organisasjons interesser. Det finnes interesser uten makt, men som allikevel er viktig for organisasjonen på en eller annen måte. Den andre dimensjonen som fremheves som viktig i relasjonen mellom organisasjonene og interesser er legitimitet. Denne dimensjonen kan forklares gjennom blant andre population ecology theory og institusjonell teori. I begge teoriene er legitimitet nært knyttet til organisasjonenes overlevelse (Mitchell et al. (1997)). Som tidligere redegjort for vil denne studien benytte institusjonell teori til å utfylle interessentperspektivet.

Videre vil det blir redegjort for faktorene makt og legitimitet i forhold til hvordan disse påvirker organisasjoner i et avhengighetsforhold og hvordan faktorene sammen tydeliggjør et maktforhold i avhengighetsforholdet.

5.4.2 Interessentperspektivets faktorer i et avhengighetsforhold

Makt

Makt er en viktig faktor i relasjonen mellom en organisasjon og dens interesser og det er gjort flere forsøk på å definere makt. Uten å gå nærmere inn på historikken bak og diskusjon rundt hvordan makt tidlig ble fremstilt i litteraturen og som viser den store uenigheten det er rundt hva makt er for noe (Hardy & Clegg, 1996), er en definisjon av Weber fra 1947 en naturlig start for hva som menes med makt i denne studien (ibid); “is the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests” (Weber, 1968, s. 152). Senere definerte Dahl (1957) makt slik; “A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do” (s. 203). Til å definere et asymmetrisk maktforhold har Anderson og Weitz (1987, sitert av Wilson, 1995, s. 10) brukt en lignende definisjon; “(...) the ability of one partner to get the other partner to do something they would not normally do”.

Det ble lagt vekt på at ressursavhengighetsperspektivet er viktig i forhold til å forklare hvordan makt, gjennom utveksling av ressurser, fremstår som en viktig faktor i et avhengighetsforhold (Mitchell et al., 1997). Ressursavhengighetsperspektivet har som utgangspunkt at en organisasjon selv ikke er i stand til å skape de nødvendige ressursene den trenger for å overleve og er derfor tett knyttet til sine omgivelser (Pfeffer

& Salancik, 1978). Som en konsekvens av dette er organisasjonen avhengig av omgivelsene i forhold til ressurser som kan være av materiell eller økonomisk art. For å ivareta sin tilgang til ressurser, utveksler en organisasjon ressurser med andre organisasjoner innenfor det samme feltet. I utgangspunktet er denne utvekslingen av ressurser basert på et symmetrisk maktforhold, da organisasjonene som er med i en utveksling av ressurser, alle er avhengige av utvekslingen. En bedrift som selger et produkt er i utgangspunktet like avhengig av et salg som bedriften som kjøper produktet er av å få kjøpt produktet. Et maktforhold oppstår når utvekslingen ikke er like viktig for de to partene. Selv om det oppstår et asymmetrisk forhold basert på en ressurs, kan det totale maktforholdet mellom to bedrifter jevnes ut igjennom utveksling av andre ressurser. Hvis maktforholdet er asymmetrisk, kan det føre til at organisasjonen med mest makt vil bruke den til å påvirke organisasjonen med mindre makt (Pfeffer & Salancik, 1978).

Etzioni (1978) presenterte en kategorisering av makt i en organisasjonssetting basert på forskjellige ressurser som brukes for å utøve makt: "Tvingende makt" vil si kontroll gjennom fysiske ressurser som styrke og vold og har en fysisk funksjon mot den eller de det blir utøvet mot. "Funksjonell makt" er basert på materiell eller finansiell makt og utøves for eksempel gjennom å dele ut penger som setter en part i stand til å skaffe seg varer eller tjenester. Den tredje kategorien makt er basert på symboler som ikke utgjør en fysisk trussel eller et krav på materielle belønninger. Denne formen for makt utgjør normative symboler som prestisje, aktelse, hengivenhet og akseptering. Bruken av symboler til kontrollformål blir kalt "normativ makt" (ibid). Makt er en variabel, den er transformasjonell, noe som gjør at makt kan oppnås på samme måte som det også kan tapes (Mitchell et al., 1997).

Tre faktorer anses som viktige for graden en organisasjon er avhengig av omgivelsene og derav graden av makt; (1) hvor essensiell ressursen er, (2) i hvilken grad en organisasjon har råderett over tildelingen og bruken av ressursen, og (3) i hvilket omfang det finnes alternative ressurser. En ressurs som ikke er viktig for en organisasjon kan ikke skape et avhengighetsforhold selv om kontrollen over ressursen er konsentrert til noen få organisasjoner. På samme måte vil en viktig ressurs skape liten avhengighet om den kan tilbys av mange aktører. Avhengigheten til omgivelsene skaper usikkerhet for en organisasjon fordi omgivelsene forandrer seg hele tiden. Når en

organisasjon utveksler ressursers med en annen, reduserer det sårbarheten for svingningene i omgivelsene, men samtidig øker det avhengigheten til organisasjonen som utvekslet ressursen. Dette kan føre til redusert autonomi for den avhengige organisasjonen. Men selv om en organisasjon som server en annen med ressurser og av den grunn får en grad av makt over den avhengige organisasjonen, er det ikke avhengigheten til ressursgiveren som skaper det største problemet for en organisasjons eksistens: Så lenge tilgangen til en ressurs er stor eller stabil, spiller graden av hvor viktig ressursen er, eller om den er utenfor organisasjonens kontroll, en mindre rolle. Problemet for en organisasjon er at den må stole på omgivelser som til stadighet er i forandring (Pfeffer & Salancik, 1978). Her kommer andre interessenter inn i bildet (Mitchell et al., 1997).

Legitimitet

Den andre faktoren som Mitchell et al. (1997) fremhevet, legitimitet, refererer til sosiale eller generelt aksepterte og forventede normer, verdier, strukturer eller atferd en organisasjon bør etterstrebe ut i fra hva et samfunn forventer og kan defineres slik; ”a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995, s. 574).

Allerede i 1956 argumenterte Parson (sitert av Pfeffer & Salancik, 1978) for at legitimitet er et viktig konsept for å forstå organisasjoner og deres relasjoner til omgivelsene. Et perspektiv som forsøker å forklare dette er institusjonell teori, som legger til grunn at en organisasjon har et formål, for eksempel å produsere produkter eller tjenester. Disse organisasjonene opererer i et nettverk av andre organisasjoner som påvirker hverandre på mange måter. I det moderne samfunnet eksisterer det et institusjonelt krav om hvordan disse organisasjonene skal operere. Sammen med produkter og tjenester følger det profesjoner, programmer og politikk som tar fokuset vekk fra en rasjonell og effektiv produksjon. Institusjonelle produkter, servicer, teknikker, normer og programmer fungerer som myter og symboler en organisasjon opptar i den tro at dette sikrer legitimitet og en fremtidig produksjonseffektivitet (DiMaggio & Powell, 1983). Organisasjonene havner da i en situasjon hvor de ønsker å tilfredsstillende de institusjonelle kravene samtidig som de ønsker en rasjonell struktur i

forhold til produksjonseffektivitet. Dilemmaet blir da hvilken vei som sikrer stabilitet over lang tid (Meyer & Rowan, 1977).

Institusjonell påvirkning på organisasjoner gjør at en organisasjon endrer den formelle strukturen etter forventinger fra de institusjonelle omgivelsene om hvordan organisasjonsstrukturen bør være (Oliver, 1991; Slack & Hinings, 1992). De institusjonelle omgivelsene vil som regel være det offentlige representert ved staten, profesjoner med påfølgende forventinger eller det kan være påvirkning fra interessentgrupper. Institusjonalisering referer til prosesser hvor deler av en strukturell organisasjonsdesign i stor grad blir akseptert og ses på som høyst nødvendig; "a way to organize become the way to organize" (Slack & Hinings, 1992, s. 123).

En annen måte å se institusjonaliseringen på er at bedrifter adopterer suksessfaktorer som et ledd i en identitetsforvaltning. Tanken er at når organisasjoners identitet utfordres og oppleves som problematisk, blir oppskrifter på "riktig" organisering og ledelse oppfattet som symboler og identitetsmerker. Dette kan påvirke aktørenes oppfatning av seg selv og sin organisasjon og videre gi de signaler om hvem eller hva man skal identifisere seg med og ønsker å ligne på. I tillegg får man en oppfatning av hvem eller hva man ikke ønsker å identifisere seg med og følgelig markerer forskjellighet fra dette (Røvik, 1998).

En organisasjon endres ikke bare fra et institusjonelt press utenifra, men også gjennom interne strategiske prosesser som fungerer som reaksjoner på et institusjonelt press. Oliver (1991) argumenterer for at en organisasjon ikke bestandig tilpasser seg til det som i annen institusjonell teori blir omtalt som regler, myter eller forventninger fra omgivelsene rundt en organisasjon. Dette fordi det finnes strategiske muligheter for en organisasjon til å tilpasse seg det institusjonelle presset fra omgivelsene til det beste for organisasjonen. Disse strategisk mulighetene strekker seg fra "at bedriften føyer seg til presset uten videre protest", "kompromiss gjennom å balansere kravene fra flere interessenter", via "forhandlinger med institusjonelle interessenter og å forandre organisasjonens mål og virksomhet", til "en manipulasjon av det institusjonelle presset gjennom å påvirke eller kontrollere det" (s. 152).

Pant og Lachman (1998) fremhever at også individer er med på å påvirke hvordan en organisasjon endrer seg strategisk etter omgivelsene. Dette kan skje gjennom hvordan verdier, som kan relateres til verdiene til ledere og sosiale verdier i en organisasjon, påvirker en organisasjons strategier i forhold til omgivelsene. Stakeholder-agency theory foreslår at det sentrale i en organisasjon er et nett av ”kontrakter” mellom ledere og interessenter som skal forene ulike interesser ved å ta strategiske avgjørelser og en strategisk fordeling av ressurser som stemmer overens med kravene fra andre interessenter (Hill & Jones, 1992). På denne måten får ledere en viktig rolle ved at de sitter sentralt i forhold til interessenter, og deres tolkning av kravene fra interessenter kan derfor være avgjørende for om en organisasjon oppfatter en interessent som betydningsfull eller ikke (Mitchell et al., 1997).

Makt og legitimitet i et dynamisk perspektiv

Som tidligere beskrevet, kan makt være tvingene, funksjonell og normativ, funksjoner som kan eksistere hver for seg eller i kombinasjoner. Hver type av makt kan være ikke-eksisterende eller fullkommen og den er en variabel, transformasjonell, noe som gjør at makt kan oppnås på samme måte som det også kan tapes. Besittelse av makt medfører ikke nødvendigvis en faktisk eller tilsiktet bruk av den fordi parten med makt enten ikke er klar over sin makt eller at parten det blir utøvet makt mot, ikke oppfatter det slik det objektivt sett er ment. En part kan da bruke makt for å få igjennom sin vilje, ikke være bevisst sin makt eller ikke være villig til å bruke den. Potensiell makt i et avhengighetsforhold og bruk av makt en organisasjon eller interessent måtte besitte, kan utløses gjennom et legitimt krav i forholdet (Mitchell et al., 1997).

På samme måte som makt, er legitimitet en variabel faktor og kan være til stedet eller helt fraværende. Den tredje kategorien av makt som Etzioni (1978) presenterte, ble beskrevet som normativ makt, en type makt som er basert på symboler. Det kan synes som om at normativ makt er en type makt som institusjonell teori forsøker å forklare ved at institusjonelle produkter, servicer, teknikker, normer og programmer, fungerer som myter og symboler for en organisasjon, og som gjennom en isomorfistisk prosess (DiMaggio & Powell, 1983), oppnår et legitimt virke og en legitim eksistens som videre gir organisasjonen en form for normativ makt (Hardy & Phillips, 1998).

6. Metode og design

6.1 Innledning

Forskningsmetodene skal være et verktøy til å samle inn nødvendig og relevant data som kan belyse prosjektets problemstilling(er) og føre frem til en valid studie. Det skilles mellom to forskningsmetoder; kvantitative og kvalitative. Kvantitative metoder fokuserer på variabler som ofte er på siden av den samfunnsmessige konteksten. Kvalitativ forskning omhandler prosesser som tolkes i lys av den kontekst de er en del av. Kvantitative kan studier omfatte store utvalg, mens kvalitative studier kan si mye om få enheter (Thagaard, 2002).

I valget av sponsorlitteratur til studien er blant annet arbeidet til Cousens, et al. (2006) sentralt. Dette arbeidet omhandler å forstå relasjoner, makt og legitimitet i et sponsorforhold og ikke bare de økonomiske motivene ved det. For å forstå slike forhold i casene, så jeg det som relevant med tolkning av data, hvilket er nærliggende til kvalitative metoder (Denzin & Lincoln, 1994; Kvale, 1996; Kruuse, 2001; Ringdal, 2001; Thagaard, 2002). Gjennom tolkning skulle dataene analyseres og gi mening ut i fra organisasjonsteori. I følge Andersen (1997) kan en slik tilnærming uttrykkes som en "teoretisk fortolkende studie" og ligger nær en induktiv tilnærming (Thagaard, 2002). Det kan skilles mellom en induktiv og deduktiv tilnærming, som ofte kvantitative metoder er. Mellom induktiv og deduktiv finnes abduksjon som fremhever analyse av data i utvikling av nye ideer samtidig som den teoretiske forankringen gir forskeren perspektiver på hvordan dataene skal forstås (ibid). Abduksjon synes derfor å være den tilnærmingen som best beskriver hvordan jeg har tenkt og utført studien da det i liten grad fantes lignende studier gjort i Norge og den teoretiske forankringen da gav meg en forståelse for hvordan empirien kunne forstås. Ut i fra dette, i tillegg til at studien består av få enheter, syntes det relevant å bruke kvalitative forskningsmetoder i denne studien.

Selv om kvalitative og kvantitative tilnærminger primært gir forskjellige typer data, henholdsvis tekst og tall, er nettopp dette en grunn til at de ofte blir brukt sammen i forskningsprosjekter i en kombinasjon som blir kalt triangulering (Thagaard, 2002). Triangulering kan også kjennetegnes av en sammenligning av data innenfor enten en kvalitativ eller en kvantitativ tilnærming. Innen kvalitativ forskning kan man

sammenligne et intervju med andre intervjuer og/eller andre typer data, som for eksempel dokumentanalyse (Andrews, Mason & Silk, 2005). I denne studien har triangulering av intervjudata og dokumenter til dels vært sentralt.

Videre redegjøres det for studiets design og case-studie som forskningsstrategi og hvilke kvalitative metoder som ble valgt for å hente inn empiri. Som en avslutning på kapitlet vil jeg vurdere min egen rolle i felten og bruk av metodene, samt en etisk vurdering av studien.

6.2 Studies design

6.2.1 Valg av design og forskningsstrategi

Forskningsdesignet skal knytte forskeren til den virkelige verden hvor empirien skal innhentes (Yin, 1994). Grovskissen av en design bør inneholde hva som skal studeres, under hvilke omstendigheter dette skal skje, studiets tidsperspektiv og hvem som skal være involvert i studien. Forskeren finner temaer eller problemer i den virkelige verden som man ønsker å finne mer ut av og ut i fra dette formes en problemstilling og en plan for hvordan studien skal legges opp (Thagaard, 2002). Grovskissen av denne studien ble gjort i mai 2008 da jeg laget en plan over studien; en prosjektplan. Det designet som videre beskrives er mer detaljert rundt hvordan jeg tenkte å gå frem for å samle inn empiri til studien.

Forskningsstrategien tok utgangspunkt i at studien skulle fokusere på få enheter og innhente mye informasjon fra disse. Av den grunn, i tillegg til et behov for å avgrense studiens område, syntes case-studie som relevant ut i fra flere mulige strategier (Andersen, 1997; Thagaard, 2002). Forskjellige strategier kan ha fordeler og ulemper ut i fra tre forhold; (1) type forskningsspørsmål, (2) i hvilken grad forskeren har kontroll over faktiske hendelser og (3) om fokuset ligger på historiske eller nåtidige hendelser. Case-studier er en foretrukket strategi når "hvordan" og "hvorfor" står sentralt, når forskeren har liten kontroll over hendelsene og når fokuset ligger på tilfeller i nåtiden (Yin, 1994). Andersen (1997) legger for øvrig vekt på at case-studier egner seg best til å svare på spørsmål som angår hvordan noe skjer og oppleves heller enn hvorfor det skjer.

6.2.2 Case-studie

I denne studien er det tre forhold som ønskes studert og som skal gi en forståelse av relasjonene og avhengighetsforholdet mellom særforbund og deres sponsorer og hvordan dopingspørsmålet er en del av dette. Fordi det totalt er 56 særforbund og disse har et stort antall sponsorer, ble det nødvendig å avgrense studien. I litteraturen foreslås case-studier som et viktig verktøy for å forske på et utvalgt segment som kan forklare hvordan det store bildet henger sammen: "(...) the case study design allows an investigation to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events, such as individual life cycles, organizational and managerial processes (...)" (Yin, 1994, s.3). Case-studie kjennetegnes gjennom et undersøkelsesopplegg som er rettet mot det å studere mye informasjon om få eller mange enheter som skal representere studiens case(s). Når en case-studie omhandler en større enhet, som for eksempel en organisasjon, er det organisasjonen i sin helhet og ikke enkeltpersonene forskeren har informasjonen fra, som skal være gjenstand for analysen (Thagaard, 2002). Dette var et viktig moment å være klar over da aktørene i denne studien er organisasjoner, men at de personene som ble intervjuet er med på å forme hvordan organisasjonene fungerer i et sponsorforhold. Det var derfor viktig å kunne skille mellom person og organisasjon og samtidig se hvordan personene kunne være et ansikt for organisasjonene.

Eisenhardt (1989) legger spesielt vekt på formålet case-studier kan ha for teoribygging, der fokuset på utvalget av både caser og informanter er avgjørende for hvor generaliserbart funnene er. Når man jobber med case-studier, er det ofte at det ikke lar seg gjøre å studere mange cases samtidig, og man må velge ut. Da kan det være relevant å velge cases fra ekstreme situasjoner eller som er polariske.

Andersen (1990) skiller mellom tre typer case-studier: (1) Unike³⁴, hvor målet er å forstå og forklare selve caset, (2) implisitt komparative hvor studien posisjoneres bort fra det unike og (3) komparative case-studier. I komparative case-studier vil skille mellom a-teoretiske og teoretisk fortolkende studier ofte bli uklart fordi en systematisk sammenligning vil føre til en fokusering på noen hovedvariabler og sammenhengen mellom dem. Selve sammenlikningen hviler på at det er "noe felles" bak den unike

³⁴ A-teoretiske studier fokuserer på en unik "historie" uten for mye innblanding av teori, mens en teoretisk fortolkende studie trekker teori bevisst inn for å forklare det som studeres (Andersen, 1997)

empiriske variasjonen som observeres. En beskrivelse av hvordan bestemte likheter og forskjeller gir seg utslag i ulike sammenhenger som kan åpne opp for en dynamisk fortolkning (Andersen, 1997).

Ringdal (2001) beskriver en slik sammenligning mellom cases som en komparativ design. Kjernen i et komparativ design er å utforme et opplegg som gir grunnlag for teoretiske interessante sammenligninger av en eller flere cases i rom eller tid. På samme måte som Eisenhardt (1989) argumenterte for to polariserende caser, sier Ringdal (2001) at innenfor case-studier er det viktig å tenke strategisk ved å velge for eksempel to forskjellige organisasjoner, slik at det vil være lettere å få frem forskjeller og man oppnår et sammenligningsgrunnlag. Andersen (1997) peker på ”robuste sammenhenger” ved at ”mest ulike” design i utgangspunktet er like ved at det fokuseres på utvalgte sammenhenger, men utvelgingen av case tar sikte på å maksimere forskjeller i omkringliggende variabler. Målet er å finne frem til robuste sammenhenger og utforske essensen i det som etablerer slike ”dekontekstualiserte stabile mønstre”. Det som vektlegges i et slikt polariserende design er å eliminere effekten av flest mulige variabler, unntatt dem man er opptatt av å studere sammenhengen mellom. I denne studien ønsket jeg å oppnå en forståelse av et sponsorforhold, og målet var å finne felles trekk ut i fra problemstillingene hos utvalgte cases. Ved å sammenligne polariserende cases som besto av ulike aktører (kapittel 2), var målet å finne felles trekk som kunne gi gode svar på problemstillingene. Valget av polariserende cases kunne også føre til ”robuste sammenhenger”, hvilket ville være en forsterkende faktor i forhold til overførbarhet til andre sponsorforhold mellom særforbund og sponsorer. Med dette som bakgrunn, vil det videre redegjøres for valg av aktører og caser.

6.2.3 Valg av aktører til casene

Før jeg kunne sette sammen caser som kunne fremstå som polariserende, måtte jeg finne aktørene som kunne belyse forholdene nevnt over og vil videre redegjøre for disse valgene.

Særforbund

Som tidligere nevnt finnes det 56 særforbund i norsk idrett og et stort antall sponsorer. For å finne svar på problemstillingene, ville valg av case være avgjørende for å skape et

bilde av relasjonene og avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorer. Norske særforbund fremstår som veldig forskjellige i både størrelse, idrettsgrener, tradisjoner, mediefokusering og fokus på topp- og breddeidrett. Samtidig finnes det kulturelle forskjeller innen idrettene som særforbundene forvalter. Av den grunn syntes det relevant å teste ut strategien med polariserende caser (Eisenhardt, 1989); to særforbund som representerer ytterpunktene i norsk idrett.

Ut i fra forskjell i størrelse ³⁵, mediefokusering, kultur og tradisjon fremstår Skiforbundet og Snowboardforbundet som svært forskjellige. Skiforbundet representerer de store forbundene med mange ansatte, stor økonomi, mye mediefokusering og en tradisjon og kultur basert på at ski, nordiske grener og regnes som Norges nasjonalsport. Snowboardforbundet har færre ansatte, mindre økonomi, mindre mediefokusering og representerer en annen tradisjon og kultur enn Skiforbundet. Ved å velge disse forbundene syntes det mulig å kunne dekke relevante forskjeller hos særforbundene i norsk idrett.

Sponsorer

Norsk idrett har et stort antall sponsorer som spenner seg fra generalsponsorer som bidrar med flere millioner kroner til små utstyrsleverandører. I sponsormarkedet var det ønskelig å fokusere på sponsorer av en viss størrelse slik at et gjensidig avhengighetsforhold ble mer konkret, men som allikevel gjør det mulig å kunne frembringe forskjeller. Som generalsponsor og hovedsponsor til flere særforbund ble DnB NOR valgt med bakgrunn i å være en stor og veletablert sponsor innen norsk idrett. Et annet kriterium som gjorde at DnB NOR ble valgt, er forbundsrelatert; DnB NOR er hovedsponsor (gjennom Cresco) og generalsponsor til henholdsvis Skiforbundet og Snowboardforbundet. Dette gjorde DnB NOR interessante fordi forbundenes forhold til en stor og viktig sponsor lettere kan sammenlignes siden den er den samme. For å få frem forskjeller i forholdet mellom særforbundene og en mindre, uetablert sponsorer, ble NEMI valgt. NEMI er hovedsponsor til kombinert og er ikke liten relativt sett, men mindre enn DnB NOR. Et annet kriterium som gjorde selskapet interessant, var at sponsoravtalen med kombinert var deres første noensinne³⁶.

³⁵ Størrelse er basert på antall ansatte, medlemmer, økonomi og antall grener.

³⁶ Intervju hos NEMI 19. november 2008.

6.2.4 Studiens caser

Med valgene av aktører syntes det mulig å redegjøre for flere ulike samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold: To forskjellige forbund knyttet til en sponsor kunne gi ulike relasjoner, samtidig som ett forbunds relasjoner til to sponsorer av forskjellig karakter kunne gi ulike typer relasjoner.

Valget av aktører gjorde det mulig å fremstille tre cases som med bakgrunn i de tidligere nevnte forholdene, kunne gi gode svar på problemstillingene. Valget av flere cases kunne gi flere fordeler: Økt antall observasjoner som kunne gi klarere kriterier for utvelging gjennom en tydeligere forbindelseslinje mellom empiri og teori, og av den grunn gi fordeler knyttet til begrepsdannelse, utforskning av prosesser og testing av årsakssammenhenger (Andersen, 1997).

Med bakgrunn i valget av aktørene til studien, og en polariserende strategi, ble casene som følger: (1) Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Skiforbundet og Cresco (DnB Nor), (2) Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Snowboardforbundet og DnB Nor, og (3) Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Skiforbundet og NEMI. Ved å sammenligne disse casene var målet å skape et bilde av hvordan samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforholdene mellom særforbund og sponsorer fremstår når de involverte aktørene er av forskjellig karakter. Alle casene ville ha dopingspørsmålet som en felles faktor for å kunne sammenligne dette.

6.3 Innledende undersøkelser

I august 2008 startet arbeidet med en tilnærming mot organisasjonene som skulle utgjøre aktørene i studien. Jeg ville først tilegne meg primær informasjon om de involverte organisasjonene og brukte hovedsakelig internetsidene deres i dette arbeidet. Thagaard (2002) peker på at forskeren bør ha god bakgrunnskunnskap om temaene som skal tas opp før man går til innhenting av dataene. På den måten vil kvaliteten på innhentet data mest sannsynlig bli bedre enn om bakgrunnskunnskapen er dårlig. Dette er for øvrig et diskutert tema; i hvilke grad er det en fordel å ha forkunnskaper om emnet man skal studere? Kan forkunnskaper skape forutinntatte holdninger som kan svekke forskningen? I denne studien så jeg det som en fordel å ha noen forkunnskaper slik at forståelsen for forholdet som skulle undersøkes ikke bare ble grunnleggende,

men også være på et nivå som gjør analysen interessant for andre enn meg selv. Det videre arbeidet gikk ut på å lage en oversikt over ønskede informanter med kontaktinformasjon.

6.4 Utvalg

Når bakgrunnsinformasjonen om organisasjonene var hentet inn, ble det neste steget å finne et relevant utvalg for prosjektet. Kvalitative studier kan basere seg på strategiske utvalg, tilgjengelighetsutvalg eller snøballmetoden (Thagaard, 2002). Jeg valgte et strategisk utvalg i denne studien ved å studere aktørene jeg ønsket å involvere og tok kontakt med de personene jeg mente hadde de rette kvalifikasjonene ut i fra studiens problemstillinger.

6.4.1 Informanter

Her ble følgende lagt vekt på; i Skiforbundet og Snowboardforbundet ville jeg intervju personer som har ansvaret for det politiske, strategiske og administrative i forhold til sponsorarbeidet for å kunne belyse flere sider ved samarbeidsrelasjonene og videre kunne tydeliggjøre hvordan forbundene vurderer et avhengighetsforhold til sponsorene. Hver av casene har involvert organisasjoner hvor det gjaldt å finne nøkkelpersonene i forhold til studiens problemstilling; sentrale personer på leder nivå i forbundene som kan gi det politiske og strategiske perspektivet på samarbeidsrelasjoner med deres hovedsponsor. Disse personene kunne også si noe om avhengighetsforholdet til deres hovedsponsor. For å få en mer detaljert beskrivelse av samarbeidsrelasjoner og det tekniske i sponsorkontrakter ønsket jeg å intervju personer i forbundet som jobbet med sponsorer. Målet var å intervju fem personer i Skiforbundet og tre personer i Snowboardforbundet. Det var også viktig å snakke med personer³⁷ som hadde det samme ansvaret i de forskjellige forbundene slik at en sammenligning ville være mer relevant. På sponsorsiden ønsket jeg å intervju to personer som jobbet med markedsføring i bedriftene, én hos DnB Nor og én hos NEMI. I tillegg til å intervju sentrale personer hos de involverte aktørene, ville jeg intervju en til to personer som har vært med på å utvikle sponsorkontraktene fra 80-tallet og frem til i dag slik at

³⁷ Av hensyn til at informantene skal fremstå som anonyme, vil jeg ikke gå mer konkret inn på stillingsbeskrivelser.

utviklingen i samarbeidsrelasjonen og avhengighetsforhold kunne bli redegjort for i den grad det var relevant for studien.

Hukommelse og andre feilkilder gjør at det er best å intervju flere personer. Etter tre til fire personer er det mulig å danne seg et pålitelig bilde. Kruuse (2001) fremhever at man i noen tilfeller kan intervju to til tre personer som har det samme perspektivet på et emne, mens det i andre situasjoner kan være relevant å intervju to til tre personer med forskjellige perspektiver. Her valgte jeg å intervju enkeltpersoner, selv om det i enkelte tilfeller også kunne vært gjort som gruppeintervju bestående av to til tre personer. Jeg ønsket den enkeltes utdypning slik at det kunne være mulig å oppnå nyanser i informantenes opplevelse og erfaringer ut i fra casen de var relevant for. Jeg valgte å intervju tolv personer da studien besto av tre caser og jeg ville da få et større, forhåpentligvis mer nyansert empirisk materiale enn om jeg bare skulle ha intervjuet tre til fire personer.

Her kan det trekkes frem at jeg har fått intervju alle personene som planlagt, bortsett fra to, som var interessert i studien og villige til å stille opp, men som av forskjellige grunner ikke hadde mulighet da jeg hadde intervjuperioden. Da jeg fant at et intervju med disse to i mindre grad ville gi ny informasjon etter intervjuperioden, valgte jeg å ikke forfølge dette videre.

6.4.2 Dokumenter

Av dokumenter ville det være mest relevant å få et innsyn i sponsorkontrakter for å se hva som står i forhold til samarbeid og doping. I tillegg ville det være relevant å se eventuelle strategier for sponsing, interessentkart og andre relevante strategidokumenter og årsrapporter. Her kan det nevnes at jeg har fått innsyn i én sponsorkontrakt og i tillegg relevante strategidokumenter som omhandler mål for sponsorarbeidet til Skiforbundet gjennom ”Skipolitisk dokument” og beretningen fra Skiforbundet for 2007 – 2008. Av dokumenter fra Snowboardforbundet har jeg fått tilgang til årsrapporten for 2007 – 2008 og ”Toårs- og langtidsplan 2007 – 2011 for Snowboardforbundet”.

6.5 Utvikling av intervjuguide

Studiens utvalg gjør at intervju ble valgt som metode for å innhente informasjon fra informantene, mens jeg ville gjøre en dokumentstudie av innhentede dokumenter. Som en forberedelse til intervjurunden ble en intervjuguide³⁸ utviklet. Intervjuguiden kan variere fra tematisk ordnende stikkord til ferdig formulerte spørsmål (Kvale, 1996; Ringdal, 2001) der det kvalitative forskningsintervjuet står sentralt. Intervjuguiden ble bygd opp av eksempler på ulike typer spørsmål, potensielle fallgruver, tips og råd for hvordan intervjuene kunne bli best mulig (Thagaard, 2002), utstyr til intervjuene og informasjon til informanten før intervjuet skulle starte. Videre ble intervjuet delt inn i tre temaer ut i fra hvilken case det omhandlet og forsøkt bygget opp etter det Thagaard (2002) kaller ”intervjuguidens dramaturgi”. Selve spørsmålene ble formulert ut i fra temaet de skulle dekke over basert på problemstillingene og i samråd med veiledere. Jeg valgte å legge opp til semistrukturerte intervjuer (Denzin & Lincoln, 1994; Kvale, 1996; Kruuse, 2001; Ringdal, 2001; Thaggard 2002) fordi jeg ville unngå å ”forhøre” personene jeg skulle intervjuer. Samtidig ønsket jeg en rød tråd i intervjuene, og at samtalene holdt seg til saken (Larsen og Veljeskov, 2002). Samtidig forberedte jeg meg på at intervjuene kunne bli noe mer ustrukturerte (ibid) en planlagt, blant annet ved at temarekkefølgen ikke ble fulgt. Spesielt for en nybegynner kan ferdig formulerte spørsmål gi en trygghet i intervjusituasjonen. Dette betyr ikke at spørsmålene følges slavisk, men at de kan brukes hvis ikke informanten allerede har gitt informasjon om temaet gjennom svar på andre spørsmål (Ringdal, 2001). Ferdig formulerte spørsmål var viktig i min intervjuguide fordi jeg ønsket å få med alle relevante spørsmål selv om guiden ikke skulle bli fulgt slik den var planlagt.

6.6 Anvendelse av metoder

Intervju og dokumentanalyse er to metoder som er mye brukt som kvalitative metoder (Kruuse, 2001; Thagaard, 2002). I denne studien intervjuet jeg sentrale personer innen to særforbund og to sponsorer samt en sponsoragent, og så nærmere på en sponsorkontrakt og utvalgte strategidokumenter. Jeg vil videre redegjøre for anvendelsen av intervju og dokumentanalyse.

³⁸ Vedlegg 3

6.6.1 Intervju

Formålet med et intervju er å få fyldig og omfattende informasjon om hvordan mennesker opplever sin livssituasjon, eller hvordan intervjueren er interessert i å forstå et problemområde som ikke avhenger av en persons livsverdier (Larsen og Veljeskov, 2002). I denne studien sto ikke informantens livssituasjon i sentrum. Deres stilling til og opplevelse av hvordan forholdene i casene utspiller seg, var det viktige.

Intervju var en ny situasjon for meg. Som tidligere nevnt legger Thagaard (2002) vekt på forskerens forkunnskaper. Dette gjelder også for å takle menneskelige situasjoner. Et godt hjelpemiddel er trening på forhånd, noe jeg la noe vekt på ved å gjennomgå en intervjusituasjon med en annen person før intervjuene tok til. Dette hjalp meg til å få en følelse av hvordan spørsmålene ville fungere. Før intervjuene satte jeg meg inn i forskjellige råd og tips om intervjuerens rolle og intervjuerens ulike posisjoner i forhold til informantene (ibid).

Intervjuene var primærkilden til informasjonen i studien, så det var viktig å være godt forberedt. Før intervjuene startet presenterte jeg meg og takket for at informanten hadde tatt seg tid til å la seg intervju. Jeg informerte så om hvordan informanten ble selektert. Det kan være hensiktsmessig å gjenta hvilken institusjon som står bak forskningen (Ringdal, 2001), hvilket jeg gjorde når det ble spørsmål om det. Jeg la vekt på fortelle hvem veilederne mine var da Norges idrettshøgskole (NIH) er en velkjent institusjon for de fleste av informantene i studien. Videre ble formålet med intervjuet gjentatt før jeg avklarte bruken av båndopptager, som jeg vurderte som en klar fordel da mengden av data ville bli større enn om jeg kun hadde notert (Thagaard, 2002). I tillegg så informerte jeg på forhånd om tidsbruk; hvert intervju tok ca en time å gjennomføre.

Jeg la opp hver intervjuguide slik at første spørsmål handlet om informantens bakgrunn (Ringdal, 2001) med den hensikt at informanten skulle komme i gang. Her tok jeg høyde for tidsbruk; var det satt av liten tid til intervjuet, ble denne delen utelatt da den ikke syntes avgjørende for studien.

Hvert tema ble innledet med et generelt spørsmål for å få informanten på gli og ble fulgt opp på to måter; gjennom planlagte, avgrensede spørsmål og ved improvisert oppfølging (Ringdal, 2001). Her forsøkte jeg å lage gode intervju spørsmål som skulle

bidra til tematisk kunnskapsøkning og skape et dynamisk godt forhold til informantene (ibid). Til hvert spørsmål jeg tolket som omfattende eller vanskelige, satte jeg opp ett eller flere oppfølgingsspørsmål da jeg tok høyde for å møte en ”dårlig informant” som svarene måtte hales ut av (Kvale, 1996; Ringdal 2001). For å unngå å lede informanten ble oppfølgingsspørsmål hentet fra en forberedt liste, samtidig som det hjalp meg å huske å spørre om flere sider av et tema. Oppfølgingsspørsmål gir også informanten en tilbakemeling om at intervjueren følger interessert med. Det kan skape tillit hos informanten, noe som er en forutsetning for et vellykket intervju (Ringdal, 2001).

Situasjonen som intervjuene ble holdt i vurderte jeg i en intervjudagbok som fungerte som et verktøy der jeg evaluerte intervjuene og i hvilken grad mulige faktorer som feilkilder og intervju på ”hjemme eller borte bane” påvirket empirien (Kruuse, 2001; Thagaard, 2002).

Av fordeler med intervju som metode kan følgende nevnes (Kruuse, 2001); forskeren får på en hurtig og effektiv måte samlet inn stor mengde opplysninger om informantens livssituasjon eller syn på et problemområde. Det er enkelt å gjennomføre oppfølginger om opplysningene er mangelfulle og intervjuet er en god måte å få tak i komplekse forbindelser mellom relasjoner i samfunnet. Intervju gir også fleksibilitet i forskningsprosessen (Thaggard, 2002) og opplysningene som hentes inn kan gi kjennskap til bakgrunnsammenhenger som får frem det subjektive synet på prosesser i en organisasjon (Kruuse, 2001).

Selv om det kvalitative forskningsintervjuet tillegges mange fordeler, finnes det også begrensninger. Det ikke alle som kan intervjuer fordi intervjusituasjonen stiller allsidige krav til intervjueren, hvilket kan være avgjørende for om dataene blir gode eller dårlige. Det er begrenset hvor mange intervjuer man kan ta og det er særdeles tidskrevende å bearbeide og analysere intervjuer i etterkant. Validiteten til opplysningene påvirkes i stor grad av informantens ærlighet og dataenes verdi er meget påvirkelig av forskerens oppfinnsomhet, systematikk, ærlighet og kontroll av feilkilder (Kruuse, 2001). Det kan også være et tilfelle at informasjonen informanten gir ikke er reel (Thagaard, 2002).

6.6.2 Dokumentanalyse

Relevante kilder for samfunnsvitenskaplige analyser kan være offentlige dokumenter som er knyttet til virksomheten i en organisasjon eller institusjon og det kan være private dokumenter som brev og dagbøker. Et felles trekk ved analyse av ulike dokumenter er at teksten foreligger før forskningsprosjektet begynner og av den grunn har forskeren ingen innflytelse på teksten som foreligger (Thagaard, 2002). Det er flere problemområder man må ta hensyn til i følge med dokumentanalyse. Det må tas høyde for at tilgangen til dokumentene kan være et problem. Noen dokumenter er offentlige og derfor ingen problem å få tak i, mens andre dokumenter kan være konfidensielle slik at forskeren enten ikke har lov til å se de i det hele tatt eller i liten grad får lov til å referere fra dem. Man må også ta hensyn til om informasjonen i dokumentene stammer fra førstehånds erfaringer eller er fra sekundære kilder. Dokumentene kan også være redigert eller uredigert, anonyme eller signerte eller inneholde andre faktorer man må ta hensyn til i vurderingen av dokumentenes viktighet, validitet og gyldighet (Denzin & Lincoln, 1994).

Tilgang til dokumenter var vanskelig da informantene vegret seg for å gi ut noen av dem. Spesielt ønsket jeg å ha sett flere sponsorkontrakter. Jeg fikk tak i én sponsorkontrakt og relevante strategidokumenter. Jeg vil her legge til at informantene la vekt på kontraktene i stor grad er bygd opp av maler og at den kontrakten jeg sitter på til en viss grad er representativ for andre sponsorkontrakter av samme størrelse.

6.7 Klargjøring av empirisk materiale for analyse

6.7.1 Transkribering

Intervjuene ble tatt opp på en digital opptaker og lagt inn i et redigeringsprogram på PC. Så ble intervjuene transkribert til tekst der jeg la stor vekt på at intervjuene ble ordrett gjengitt og uthevet ord og setninger som informantene hadde lagt trykk på (Amis, 2005). Bruken av den digitale opptageren gjorde at lyd kvaliteten ble meget god og jeg hadde ikke problemer med å høre innholdet i intervjuene. Utskriftene av intervjuene ble sendt til informantene for gjennomlesning (ibid). Det ble ikke gjort noen korrigeringer av transkriberingen. Den transkriberte teksten utgjorde et empirisk materiale på ca 350 sider.

6.7.2 Kategorisering og koding av intervju

Med bakgrunn i at studien er delt inn i tre caser som igjen tar for seg tre temaer, virket en temasentrert tilnærming (Thagaard, 2002) relevant. Av den grunn ble kategoriseringen først gjort ut fra at intervjuene til hver case ble delt inn i temaene ”samarbeidsrelasjoner”, ”avhengighetsforhold” og ”konsekvenser av doping”. Intervjuenes innhold ble videre delt inn i en generell del hvor intervjuenes innhold gjaldt generelt uavhengig av casen og en del som gjaldt spesifikt for casen. Hver generell og spesifikke del ble delt inn i underkategorier til hvert tema med farge koder; rød for generell, blå for case relaterte samarbeidsrelasjoner, grønn for case relaterte avhengighetsforhold, svart for case relaterte dopingforhold og rosa for finanskrisen, et tema jeg valgte å ta med i tilfelle det kunne bli relevant for studien. Dette gjorde at det skulle bli mer oversiktlig og lettere både å finne sammenhenger og ulikheter mellom hva som blir betegnet som generell informasjon og hva som gjaldt spesifikt for casen. Samtidig ble det mer oversiktlig å se sammenhenger mellom casene. På den måten kunne jeg pendle mellom å studere hvert enkelt tema og å vurdere det i sammenhengen som hvert tema var en del av (ibid). Denne inndelingen ville også gjøre det lettere å finne igjen sitater som kunne gi støtte til analysene av casene og sammenhenger og ulikheter mellom disse.

Et annet verktøy jeg valgte å benytte meg av var innholdsfortegnelse til hvert kategoriseringsdokument. Her la jeg vekt på å gi de forskjellige temaene i kategoriseringen en beskrivende overskrift slik at det skulle være lett å se hva de handlet om i innholdsfortegnelsen. Det gjorde at jeg fikk en rask oversikt over hva dokumentets kategorisering inneholdt av temaer og jeg senere kunne klikke rett på det tema som var relevant for sammenligningen og analysen av casene. Dette gjorde også at jeg i mindre grad måtte ”skrolle” dokumentene for å finne aktuelle temaer.

Videre ble kategoriseringene fra de enkelte casene satt sammen under samme matriser slik at sammenhengene og forskjellene ble oversiktlig (Miles & Hoberman, 1994). Her ble flere underkategorier enten slått sammen eller tatt bort ut i fra om tema og sitatene var relevant for analysen og problemstillingene. Selve oppbygningen av analysen er nærmere redegjort for i kapittel 7.

6.8 Vurdering av datainnsamlingen

En viktig del av kvalitativ metode er fortolkning av innhentet data og det diskuteres om den kvalitative forskningens legitimitet kan være et problem. Denzin og Lincoln (1994) fremhever at fokuset på legitimitet innebærer en nytenkning omkring begrepene validitet, reliabilitet og generalisering. Disse begrepene er opprinnelig knyttet til kvantitativ forskning. Innholdet i disse begrepene har en annen betydning innenfor kvalitativ forskning og derfor er det hensiktsmessig å benytte andre termer for å beskrive disse elementene. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er betegnelser som i den senere tid er blitt innarbeidet i kvalitative lærebøker. Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Forskeren må argumentere for troverdighet ved å redegjøre for hvordan dataene har blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen. Troverdigheten kan styrkes på flere måter. Blant annet ved at forskeren under feltarbeidet og rapporteringen skiller tydelig på hva som er direkte informasjon fra felten og hva som er forskerens vurderinger av informasjonen styrker troverdigheten. Troverdighet innebærer også at forskeren reflekterer over konteksten for innsamlingen av data og hvordan relasjonen til informantene kan influere den informasjon forskeren får (Thagaard, 2002). Denne vurderingen har jeg gjort i kapittel 6.8.1.

Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten av tolkingen av de innhentede dataene og om den forståelsen det enkelte prosjektet fører til, støttes av forskning innenfor samme område. Det finnes lite forskning med samme problemområde i Norge, så jeg benyttet hovedsakelig studier fra Storbritannia og USA på sponsing for å sammenligne funnene her. Jeg fant ingen studier som tok for seg de samme problemstillingene som denne studien. Sammenligningsgrunlaget for forståelsen av problemstillingene ble derfor dårlig.

På samme måte som generaliserbarhet brukes om kvantitativ forskning og et prosjekts evne til å beskrive flere enn bare de som er involvert i studiet, brukes overførbarhet som begrep for å beskrive det samme innenfor kvalitativ forskning. Overførbarhet har referanse til om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2002). Ut i fra det strategiske valget av cases, ønsket jeg å finne ”robuste sammenhenger” (Andersen, 1997) slik at likhetene og ulikhetene

hadde liten grad av tilfeldighet. Her må det tillegges at casene er mindre polariserende enn ønsket da sponsorene er forholdsvis like i form av å være enten hoved- eller generalsponsorer. Jeg lar det derfor være opp til leseren å bedømme om funnene i casene er overførbare til cases med tilsvarende aktører og problemstillinger.

Jeg vil videre vurdere min egen rolle i anvendelsen av metodene og vurdere andre forhold som kan ha påvirket kvaliteten på innsamlingen data.

6.8.1 Min rolle

I denne studien har jeg hatt en rolle som undersøker og gjennom å være student kan jeg ha påvirket innsamlingen av empiri. Primærmetoden for å hente inn data var intervju, hvilket er en samtale av særlig karakter fordi den på den ene siden er profesjonell ved at den ene av deltagerne er med i kraft av sitt arbeid og på den andre siden er asymmetrisk; den ene stiller spørsmålene mens den andre svarer på dem (Moustgaard & Vejleskov, 1997). Derfor er det en utfordring knyttet til intervjusituasjonen; klarer forskeren å skape en atmosfære som innbyr til fortrolighet? En fortrolig atmosfære er viktig fordi forskeren er avhengig av at informanten er villig til å være åpen om sine synspunkter og erfaringer. Det er bare informanten som er åpen og fortrolig. Forskeren bruker intervjuet som et verktøy for å innhente data og styrer intervjuet i retning av utdypinger av temaet prosjektet handler om. På den andre siden har informanten kontroll over informasjonen hun eller han vil gi til forskeren. Dette gjør at relasjonen mellom forsker og informant i en intervjusituasjon er preget av at begge parter har innflytelse over hvordan intervjuet forløper (Thagaard, 2002).

Jeg tror at mine relasjoner til informantene kan ha vært preget av at jeg er student og derfor kan ha skapt et asymmetrisk forhold i intervjusituasjonene. Informantene kan ha sett på meg som en ”naiv student” som svelger all informasjon og at de kunne styre hvilken informasjon som ble gitt til meg. Det skal også sies at flere av informantene har frekventert en del i media og var vant til å bli utspurt. Jeg kan som student også ha ført til at informantene opplevde meg som lite truende og derfor gav meg informasjon som ikke bare var overflatiske. Jeg følte ikke i noen av intervjuene at informasjon ble holdt tilbake. Men det kom frem at ikke alle informantene ”husket alt eksakt” når de svarte på spørsmål av historisk karakter, noe tidsaspektet kan være en forklaring på. En grunn til

at jeg følte at lite informasjon ble holdt tilbake, kan jo selvfølgelig være min mangel på erfaring som intervjuer som kunne bidra til at jeg ikke la merke til når dette eventuelt skjedde. Men alle spørsmålene ble etter min mening besvart tilfredsstillende.

Jeg opplevde ikke min rolle som student og undersøker problematisk og føler at informasjonen jeg har fått har vært preget av at intervjusituasjonen var åpen. Den var preget av ærlighet og ydmykhet fra informantenes side. For å minske skeivheten mellom informantene og meg, har jeg vært opptatt av å skaffe meg god bakgrunnskunnskap, opptre ryddig og være kritisk i intervjusituasjonen, noe jeg mener talte til datainnsamlingens fordel.

Etter at et intervju er avsluttet, bør intervjueren forsøke å se seg selv utenifra som intervjuer, gå igjennom intervjuet og notere svakheter; spørsmål som ikke ble stilt, eller tilfeller der intervjueren kan ha påvirket svarene (Ringdal, 2001). Fordi rollen som undersøker og intervjusituasjonene var ny for meg, valgte jeg å lage en intervjudagbok der jeg evaluerte intervjuene etter hvert som de ble gjennomført. Dette ble bakgrunnen for vurderingene jeg gjorde i avsnittet over. Åtte av intervjuene ble holdt på ”bortebane” og to ble holdt på NIH og ”hjemmebane”. Jeg vurderte dette som en faktor som påvirket meg i starten i form av nervøsitet før de første intervjuene på ”bortebane”, men jeg mener ikke det påvirket selve intervjusituasjonene i særlig grad. Hvor intervjuet ble gjort vurderer jeg da som en lite vesentlig faktor i denne studien.

For å unngå det Thagaard (2002) beskriver som ”overføringsprosesser mellom informanten og forskeren”, er det viktig at forskeren reflekterer over sitt ståsted i forhold til studien. Jeg har tidligere vurdert forholdet med forutinntatte holdninger og kunnskap om emnet versus argumentet om ikke å ha forutinntatte holdninger, som relevant å tenke gjennom før forskeren skal ut i felten. Før studien startet hadde jeg få eller ingen relasjoner til de involverte aktørene.

6.8.2 Andre vurderinger i forhold til studiens troverdighet

Jeg vil trekke frem følgende i forhold til studiens troverdighet: Jeg har bygd opp casene med bakgrunn i relevant litteratur og videre utarbeidet intervjuguiden basert på casene og temaene de er ment å skulle utdype i forhold til studiens problemstillinger.

Intervjuene ble så fulgt helt eller delvis etter intervjuguidene der alle temaer og tilhørende spørsmål ble forsøkt besvart. Dette har gjort at jeg hele tidene har holdt fokus på studiens tema og kan se en rød tråd fra teori til empiri, noe jeg vurderer som en styrke for studiens troverdighet. Utvalget i studien syntes også å styrke troverdigheten da antall informanter var stort nok til å belyse problemstillingene på en tilfredsstillende måte og at informantenes relevans for studien gjør at dersom en annen forsker hadde fulgt det samme designet, vil vedkommende fått mye tilsvarende empiri.

Avslutningsvis vil jeg trekke frem at metodene er relevante for studienes behov for empiri, selv om disse gav både fordeler og ulemper. I ettertid ser jeg at jeg kunne ha innlemmet en metode til; *observasjon* av møter mellom særforbund og sponsorer. Dette kunne ha gitt meg enda mer informasjon om aktørenes samarbeidsrelasjoner.

6.9 Etiske overveielser i følge med studien

All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøene og i relasjon til omgivelsene (Engelstad, 1998, sitert av Thaagard, 2002). Etter at personopplysningsloven ble innført i 2001, er det meldeplikt for prosjekter som omfatter personopplysninger som behandles med elektroniske hjelpemidler og mitt prosjekt skulle derfor meldes inn til Datatilsynet, noe som ble gjort. Studien ble godkjent ut i fra gitte forutsetninger.

Da informanten kan bli berørt av forskningen, er etiske retningslinjer som definerer forskerens forhold til informanten nødvendige. Forskerens etiske ansvar i kvalitative studier kan knyttes til tre hovedprinsipper; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter. Før jeg kontaktet informantene, sendte jeg en søknad³⁹ til organisasjonen/bedriften de jobbet i der jeg beskrev studien og ba om tillatelse til å kontakte ansatte for å få et intervju. Denne tillatelsen fikk jeg og sendte en forespørsel⁴⁰ til strategisk utvalgte intervjuobjekter om de ville stille opp til et intervju. Samtidig ble informantene skriftlig informert om hva studien omhandlet, hva jeg ville spørre om og de ble informert om hva det innebar å stille opp i studien, ha gitt ett informert samtykke og konsekvenser av dette (Mason, 1996). Dessuten hadde

³⁹ Vedlegg 1

⁴⁰ Vedlegg 2

informanten rett til å trekke seg når som helst, uten noe form for press fra meg (Thagaard, 2002). Informantene ble forsikret om at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt og ville bli presentert anonymt. Hensikten var å ivareta de forskningsetiske sidene og berolige informanter som kunne være engstelige for hvordan informasjonen skulle brukes (Ringdal, 2001). Dette innebar at jeg måtte anonymisere informantene når jeg refererte til dem i studien, når det ikke ble hentet inn tillatelse til å referere til navn på informantene. Konfidensielt betyr også at andre personer ikke skal få innsyn i materialet. Det vil si at gjenbruk av data derfor ikke kan tillates uten godkjenning fra de som deltok i prosjektet i første omgang. Det tredje etiske grunnprinsippet for en forsvarlig forskningspraksis er knyttet til konsekvenser forskningen kan ha for deltagerne. Forskeren skal arbeide ut i fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet og respektere individets frihet og selvbestemmelse (Thaagaard, 2002).

Disse tre etiske grunnprinsippene var det viktig at jeg tenkte igjennom på forhånd og fulgte i forhold til personene jeg intervjuet i denne studien, hvilket jeg mener ble gjort.

7. Empirisk fremstilling av casene og analyse av funnene

7.1 Innledning

I dette kapitlet vil det bli gitt en empirisk fremstilling av studiens caser, samt en analyse av funnene. Den empiriske fremstillingen er basert på min tolkning av informasjon fått gjennom intervju av personer hos studiens aktører og dokumenter i form av en sponsorkontrakt og strategidokumenter fra forbundene. Fremstillingen vil bli gitt gjennom en sammenligning av casene da det empiriske materialet til hver case ble for stort til at det er hensiktsmessig å fremstille funnene i casene hver for seg.

Casene er delt inn i tre hovedtemaer som gjenspeiler studiens problemstillinger; ”samarbeidsrelasjoner”, ”avhengighetsforhold” og ”konsekvenser av doping”. Casene vil bli sammenlignet og analysert ut i fra hvert undertema til hovedtemaene.

Undertemaene er basert på intervjuguidens spørsmål, intervjuenes gang og informantenes svar og i hvilken grad jeg har tolket temaene som relevant for studies problemstillinger.

Sammenligningen av dataene som omhandler samarbeidsrelasjoner vil bli analysert ut i fra studiens redegjørelse for sponning i en form for ”tolkende matriser” (Thagaard, 2002). Her vil det bli forsøkt å besvare studiens problemstilling én: I hvilken grad er dopingspørsmålet en del av samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer? Denne delen vil også fungere som en bakgrunn for, og bli referert til i analysen av tema to og tre. Funnene relatert til avhengighetsforhold vil så bli sammenlignet og analysert ut i fra studiens teoretiske rammeverk der makt og legitimitet står sentralt. Til slutt blir funnene i casene i forhold til ”konsekvenser av doping” sammenlignet og analysert med bakgrunn i de analytiske funnene i tema én og to, noe som skal gi en samlet forståelse av materialet (Thagaard, 2002). En sammenligning og analyse av funnene i casene relatert til tema to og tre, vil forsøke å svare på problemstilling to: Hvordan påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorene mulige konsekvenser for forbundene ved en dopingavsløring?

7.2 Sammenligning av funnene i tema ”samarbeidsrelasjoner” og analyse

I dette kapitlet vil funnene i casene knyttet til tema ”samarbeidsrelasjoner” bli sammenlignet. Analysene av funnene vil i hovedsak basere seg på studiens redegjørelse av sponsing i kapittel tre, men også hva som vektlegges i gjennomføringsfasen i FASR, hvor elementene engasjement, tillit (Wilson, 1995) og administrering av sponsoratet ble fremhevet (Cousens et al., 2006). Kapittel 7.2 skal svare på studiens problemstilling én.

Undertemaene er basert på temaene som informantene ble spurt om og som syntes relevante for å fremstille hvordan aktørene i casene samarbeider, premisser for samarbeidet og i hvilken grad dopingspørsmålet er en del av det.

Sponsoravtalenes varighet

Sponsoravtalene som er inngått i casene er enten hovedsponsoravtaler eller generalsponsoravtaler. De bygger på langsiktighet, noe både særforbundene og sponsorene trekker frem som viktig når de inngår sponsoravtaler av denne størrelsen. Avtalen mellom Skiforbundet og Cresco er inne i sin niende sesong. Avtalen mellom Snowboardforbundet og DnB NOR ble inngått i oktober 2007 og er på fem år og avtalen mellom Skiforbundet og NEMI ble inngått i mai 2008 og er på fire år. Skiforbundet legger vekt på at hovedsponsoravtaler skal minimum ha en lengde på 4-5 år. Da oppnås stabilitet i sponsorinntekten og man vet at effekten av sponsorsamarbeidet tar tid å bygge opp. DnB NOR og Cresco har samme strategi og ønsker lange samarbeidsavtaler.

I sponsorlitteraturen legges det vekt på at de viktigste motivene for at bedrifter sponser idretten ikke er basert på et ønske om å på kort sikt øke salget av produkter eller tjenester, men heller bruke sponsingen som et verktøy i et langsiktig økonomisk perspektiv (Woxholth, 1993; Irwin et al., 1994; Crompton, 1996; Amis et al., 1997; Gratton & Taylor, 2000; Mullin et al., 2000). Risikoen og usikkerheten knyttet til sponsorvirksomhet, gjør at mange økonomer sier at sponsorvirksomhet bør sees på som en investering i fremtiden da det gir fortjeneste over tid (Gratton & Taylor, 2000). Hensikten med sponsorkontraktens lengde i casene ser ut til å samsvare med det

sponsorlitteratur sier om langsiktighet, og at sponsing er en investering for fremtiden for å utnytte sponsoratet og for å oppnå den ønskelige effekten av samarbeidet.

Aktører forbundene vil samarbeide med

Både Skiforbundet og Snowboardforbundet er åpne for å samarbeide med de aller fleste og har ikke nedfelt noen steder hvem de ikke ønsker å samarbeide med. Her går det mer på hva forbundene føler er riktig ut fra idretten de representerer og det samfunnsansvaret de tillegges. Særforbundene har ut i fra norsk lov ikke anledning til å bli sponset av tobakk- eller alkoholfirmaer. Det er et større problem for forbundene å få tak i sponsorer enn å si nei til sponsorer og det kan være en av grunnene til at de er åpne for ulike sponsorer fra ulike bransjer.

Bakgrunn og motiver for sponsorforholdene i casene

Motivet som Skiforbundet og Snowboardforbundet legger frem som det viktigste, er økonomi:

Det er det som finansierer toppidretten [I Skiforbundet], det er med å sette krav da til hvor mange utøvere du kan ha på lag, hvor mange samlinger du kan ha, hvor mange trenere kan du ha. Så toppidretten er helt avhengig av sponsoratene⁴¹.

Ja, først og fremst så er motivet penger, skaffe inntekter for at vi [Snowboardforbundet] skal kunne gjøre det vi vil, det er jo det som er motivet⁴².

Økonomi og er den faktoren som sponsorlitteraturen trekker frem som mest vesentlig og begrunner det med idrettens elitesatsning (Woxholth, 1993; Gratton & Taylor, 2000). Særforbundene trekker også frem at ”gjennom et bra sponsorat vil det gi dem et godt rykte i sponsormiljøet”; Skiforbundet som et veletablert forbund og god samarbeidspartner og Snowboardforbundet som et mer seriøst forbund og samarbeidspartner enn hva det var betegnet som tidligere. Sponsorater kan også virke motiverende på utøverne ved at de føler at de blir satset på. På tross av disse fordelene, er økonomi det klart viktigste motivet for sponsorarbeidet (slik sponsorlitteraturen også fremhever). Selv om forbundene trekker frem motiver som Cousens et al., (2006)

⁴¹ Intervju med representant fra Skiforbundet 28. oktober 2008

⁴² Intervju med representant fra Snowboardforbundet 18. november 2008

bemerket har vært for lite fokusert på som viktige, synes det at motivene til forbundene i denne studien hovedsakelig er økonomiske, men at de også er klar over hvilke andre fordeler sponsoratene kan gi dem.

Motivene fra sponsorene i casene er todelt: For Cresco og NEMI er motivet ved å sponse Skiforbundet å kunne gjøre navnet kjent og bygge en merkevare med preferanser til verdier i skiidretten. En representant fra DnB NOR begrunnet samarbeidet med Skiforbundet slik:

Å sponse vil si å kjøpe seg en plass i solen. Det er det vi betaler for, vi ønsker å bli assosiert med de verdiene som sponsoratene står for⁴³.

En informant hos Skiforbundet trekker også frem assosiasjoner som en viktig grunn til at sponsorene velger å samarbeide med dem:

*Jeg tror det handler om at du ikke får den assosiasjonen **noe** annet sted. Du kan kjøpe så mange TV-plakater du bare vil. Men du får ikke ansikter, du får ikke det levende, du får ikke, du får ikke seiersrus, store fete overskrifter som handler om noe positivt, i bunn og grunnen så handler jo idretten om noe positivt. Og det at det er VM gull eller gode resultater, det, det klarer du ikke å kommunisere hvis du ikke tar noe risiko⁴⁴.*

Skiforbundet og henholdsvis langrenn og kombinert ble også valgt som sponsorobjekt fordi idrettene er mye i media og eksponeringsverdien er derfor høy.

For DnB NOR er motivet for å sponse Snowboardforbundet å treffe et nytt segment i markedet:

Vi ønsker i sterkere grad å kommunisere med ungdommen og da satte vi blikket på Snowboardforbundet (...)⁴⁵.

Gjennom å kommunisere med ungdommen ønsker DnB NOR også å snu inntrykket av at de er en bank for kun de kapitalsterke.

⁴³ Intervju med representant fra DnB NOR 28. oktober 2008

⁴⁴ Intervju med representant fra Skiforbundet 19. november 2008

⁴⁵ Intervju med representant fra DnB NOR 28. oktober 2008

Ut i fra sponsorlitteraturen kan motivene til Cresco og NEMI betegnes ut i fra motivet om å øke publikums kjennskap til firmaet, dets produkter og tjenester (Amis et al., 1997) og å bygge en merkevare (Aasen, 2002). Det er et motiv som er vesentlig for bedrifter som er lite kjente eller som skal lansere et nytt produkt (Woxholth, 1993), slik NEMI vil gjøre ved å gå inn på personmarkedet. Motivene til DnB NOR samsvarer med det litteraturen omtaler som et motiv for å identifisere firmaet med et spesielt segment i markedet gjennom å velge et sponsorobjekt som passer med firmaets målgruppe (Irwin et al., 1994). Dette er også et motiv for å endre eller styrke publikums oppfattelse av firmaet (Irwin et al., 1994; Amis et al., 1997). En felles faktor for disse motivene synes å være dét Synovates definisjonen av sponning omtaler som ”assosiasjoner”: ”Sponning er assosiasjonsmarkedsføring (...) Sponning bygger på en kommersiell avtale mellom (normalt) to parter der en virksomhet betaler for kommersielle rettigheter til å utnytte assosiasjoner til et sponsorobjekt” (Hauger, 2008). Cresco og NEMI utnytter assosiasjoner til Skiforbundet og henholdsvis langrenn og kombinert for å bygge en merkevare og gjøre den kjent i Norge. DnB NOR utnytter assosiasjoner til Snowboardforbundet for å treffe ungdomssegmentet forbundet representerer og for å endre dette miljøets oppfattelse av konsernet.

Motivene til sponsorene som er involvert i casene er gjenkjennbare i litteraturen og er også blant de motivene som regnes for mest vanlige (Woxholth, 1993; Irwin et al., 1994; Crompton, 1996; Amis et al., 1997; Gratton & Taylor, 2000; Mullin et al., 2000, Aasen, 2002).

Sponsorkontraktene

Jeg har ikke fått mulighet til å se sponsorkontrakten mellom Skiforbundet og Cresco eller Snowboardforbundet og DnB NOR. Denne sammenligningen er basert på informasjon fra informantene og et innsyn i kontrakten mellom Skiforbundet og NEMI.

Ut i fra den informasjonen jeg har fått kan det synes som om sponsoravtaler av denne størrelsen mellom aktørene i casene i utgangspunktet er forholdsvis like. Innholdet er basert på en mal, men samtidig spesifisert ut i fra det spesielle sponsorforholdet. Kontraktene tar for seg flere områder og legger retningslinjer for samarbeidet. De beskriver blant annet antall centimeter sponsorene har til eksponering av logo på utøverne og hvor logoene kan plasseres på utøvernes klær og utstyr. Plasseringen av

logo ble praktisert forskjellig av Skiforbundet og Snowboardforbundet: Skiforbundet har plassert logoene til Cresco og NEMI på lue og klær, mens Snowboardforbundet har gjort spesielle tilpasninger til hvordan logoen til DnB NOR ser ut på hjelm og brett. DnB NOR har ikke logo på klærne til utøverne.

Sponsorkontraktene gir også retningslinjer for hvordan sponsoren kan bruke utøverne og støtteapparatet. Eksempler på dette er hvor mange dager de står til disposisjon for sponsoren og at man skal ha en samarbeidsgruppe der man jobber med sponsoratet. Man skal se på hvordan man kan utnytte den rett sponsorene har til å kunne reise på tur med og være tett på laget. Det står beskrevet i hvilke grad sponsoren har bransjeeksklusivitet, det vil si om særforbundet kan ha sponsorer av konkurrerende art eller ikke innenfor bransjen til sponsorene. Videre tar avtalene for seg betalingsbetingelsene i sponsoratet, hvor mye avtalen er verdt og hvordan pengene skal fordeles utover kontraktsperioden.

Den siste delen av kontraktene beskriver hva som menes med mislighold av avtalene fra begge parter. Fra særforbundenes side går mislighold på eksponering. Utøverne skal til en hver tid bruke riktig klær og utstyr og forbundene oppfyller sine plikter i avtalen i forhold til dette. Fra sponsorenes sin side er mislighold knyttet til betalingsbetingelser og at de skal oppfylles etter avtalen. Denne delen tar også for seg hva som betegnes som ”vesentlig mislighold” av kontrakten. Dette vil bli omtalt senere.

De største forskjellene på sponsorkontraktene med en stor og liten sponsor går primært på at de store sponsorene har mer eksponering og at det kun er hovedsponsor som har logo på luen. Lue logo viser seg å ha den største eksponeringsverdien. Andre forskjeller går på antall dager sponsorene kan bruke utøverne, mens det derimot er mindre forskjeller på hvordan utøverne kan brukes. Det er også slik at mindre sponsorer eller leverandører til forbundet, må eksponere hovedsponsor med logo eller med tekst når de bruker utøvere i sin markedsføring.

Sponsorkontraktene og doping

En felles faktor for sponsorkontraktene mellom aktørene i casene, er punktet om mislighold av avtalen der brudd på dopingbestemmelsene blir trukket frem som et eksempel på ”vesentlig mislighold” av avtalen. Brudd på dopingbestemmelsene gir

sponsoren rett til å trekke seg umiddelbart fra avtalen. Informantene antydte at dette er gjeldene generelt for særforbundenes sponsorkontrakter av en viss størrelse.

Uten at informantene svarte eksplisitt på når doping kom inn i kontraktene, var det enighet om at dopingspørsmålet hadde vært omtalt i kontraktene siden tidlig 90-tallet og at det var Sponsorservice ASA⁴⁶ og sponsorene som hadde vært en pådriver for å få dette med i kontraktene.

Det var forskjeller i kontraktene med små sponsorer i forhold til dopingspørsmålet. Skiforbundet har det med i alle kontrakter. Snowboardforbundet har det ikke med i samme grad i mindre sponsoravtaler som i kontrakten med DnB NOR. Disse vil ikke bli berørt av en dopingavsløring. Snowboardforbundet begrunnet dette med at de mindre sponsorene og utstyrsleverandørene er en del av snowboardindustrien og at de ser på doping som et idrettsfenomen som snowboard er litt på siden av. Det gjør at tanken om doping er fjern i den forstand at det brukes som prestasjonsfremmede middel.

Gjennomføring av sponsorforholdet og hvordan tillitt spiller en rolle

Både Skiforbundet og Snowboardforbundet erfarte at det å ha en tredjepart inne i sponsorforholdet kunne føre til misfornøyde kunder fordi aktiveringen av sponsoratet ikke ble ivaretatt. En aktivering av sponsoratene i studiens tre caser anses som viktig og er et arbeid særforbundene legger stor vekt på for å oppnå fornøyde sponsorer. Dette er igjen viktig for å beholde sponsorene:

Vi [Skiforbundet] er veldig godt organisert i forhold til oppfølging, vi ser at aktivering av sponsoratet er kanskje det aller, aller viktigste. Etter at du har fått kunden inn, så er aktivering nøkkelen til å beholde kunder. Og det å hele tiden se nye muligheter for bruk (...) Men vi har fokus på kundene, det vil jeg si, vi har veldig fokus på å levere til kundene⁴⁷.

En god aktivering av sponsoratene fører til en positiv evaluering av sponsorforholdet som igjen skal gi grobunn for et videre samarbeid og forbundene kan stå sterkere i en reforhandling av sponsoravtalen. Skiforbundet trakk også frem at de bruker mye tid på aktivering i forhold til en liten sponsor og at de gis de samme mulighetene til å bruke

⁴⁶ Intervju med tidligere sponsoragent 31. oktober 2008

⁴⁷ Intervju med representant fra Skiforbundet 19. november 2008

sponsoratet ut i fra de rettigheter sponsorkontrakten gir. Dette gjøres for å unngå at de mindre sponsorene må bruke en tredje part i sponsorforholdet. Men det vil alltid være forskjeller:

Men det er jo klart at det er jo grenser, for har du en på alle, alle avtalene våre ligger på, ja halvannen og oppover da. Og det er klart at har du en avtale som ligger på 200 000, så legger du ikke det samme i det. Og vi bruker ikke samme energien på å selge inn hos en partner, heller⁴⁸.

Snowboardforbundet og DnB NOR har utviklet flere måter å aktivere sponsoratet på. Snowboardforbundet trekker frem at DnB NOR er dyktige til å lytte til forbundet i forhold til hvordan sponsoratet kan utnyttes best mulig og hvordan DnB NOR best kan nå ut til ungdomsmiljøet. Som eksempler på dette trekker forbundet frem at under NM i Snowboard i 2008 sponset DnB NOR utøverne med mat i stedet for ha en stand på arenaen. DnB NOR har tilpasset kravene til logo på brett og hjelm til utøverne slik at de skal passe bedre til utstyret. Utøverne på landslaget fikk designe sine egne luer som DnB NOR produserte og som er gitt ut gratis til barn og unge. Et annet eksempel på kreativitet i aktiveringen er en rockekonsert som forbundet arrangerte sammen med DnB NOR i Marmorhallen til DnB NOR, noe som ellers sjelden skjer. DnB NOR vant også en pris på Snowboardawards i 2008 for ”Stand out of the year”. Det var Snowboardforbundets måte å vise snowboardmiljøet hvor viktig DnB NOR er for forbundet og snowboard i Norge.

Wilson (1995) trakk frem engasjement som en viktig faktor for å opprettholde et samarbeid. Gjennom engasjement og samarbeid vil sponsorforholdet styrkes og det synes som om begge særforbundene i denne studien har sett viktigheten av engasjement i gjennomføringen av sponsorforholdet. Det ble antydnet at administreringen av et samarbeidsforhold i mange tilfeller er en svakhet. Organisasjoner bruker mye tid på å få i stand samarbeidsavtaler mens de derimot gjør en dårlig jobb når det kommer til det å ivareta avtalene (Frisby et al., 2004). Både Skiforbundet og Snowboardforbundet har tatt tak i administreringen av sine sponsorer, og begge forbundene antydnet at de bruker mer tid på aktiveringen av sponsoratene enn på å skaffe nye sponsorer. Arbeidet med

⁴⁸ Intervju med representant fra Skiforbundet 18. november 2008

aktivering og ivaretagelse av sponsorenes rettigheter er en måte for særforbundene å bygge tillit (Wilson, 1995) i sponsorforholdet på.

Svekkelse av tillit i et sponsorforhold

Tillitten i et sponsorforhold kan svekkes på flere måter og en faktor som vil ha stor betydning for tillitten i sponsorforholdet er doping. Mellom Skiforbundet og sponsorene Cresco og NEMI er doping et tema som i liten grad blir snakket om fordi de mener det ikke er særlig aktuelt og de har av den grunn ikke noen prosesser med sponsorene i forhold til doping:

De spør kanskje: "Hva skjer hvis noen blir tatt i doping?", og da svarer vi at; "Ja, da har dere rett med en gang å gå ut av avtalen". Vi har ikke noe erstatningsforhold til sponsorene våre på den tiden de har vært inne, men de har mulighet til å gå rett ut da. (...) Altså, doping er på en måte et tema som vi ikke har snakket noe om fordi det ikke har vært relevant⁴⁹.

Når Skiforbundet gjør sponsor innsalg, er ikke fokus på dopingspørsmålet. Det kommer først i fokus i sponsorkontrakten. Selv om doping ikke er et mye omtalt tema mellom forbundet og sponsorer, understreker forbundet at dersom det hadde det oppstått en mistanke om bruk av doping, ville sponsorene vært fort frempå for å få klarhet i dette.

Doping er heller ikke et mye diskutert forhold mellom Snowboardforbundet og DnB NOR. Begge parter er klar over hva konsekvensene kan bli av en dopingavsløring, noe sponsorkontrakten legger føring for:

Vi [Snowboardforbundet] har pratet med de om... Eller når vi inngikk avtalen, så ligger jo det der som et punkt, men det er ikke noe man diskuterer, og det er noe vi er, forholder oss til og vi er inneforstått med. Utover det så har vi ikke diskutert case i forhold til det (...)⁵⁰.

Snowboardforbundet hadde et dårlig rykte når det gjaldt bruk av hasj i snowboardmiljøet, noe forbundet har jobbet hardt med for å komme bort i fra:

⁴⁹ Intervju med representant fra Skiforbundet 18. november 2008

⁵⁰ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 11. november 2008

*Vi er kommet litt fobi det stadiet da, at ikke behøver å vise; "Hallo! Det er jo ikke sånn vi er!". Vi er jo ikke så opptatt av, eller bekymret for, sånne øvrige preparater, men det at vi på en måte er litt stigmatisert, da (...) Så det er en sånn voldsom; "Hallo!" behov for å ikke være den som røyker hasj, da, hos veldig mange. Så det er også, i landslaget så er det veldig, altså, der er det **helt** klinkende klart at det har ingen ting med dette å gjøre. Og det er sikkert folk som røyker hasj i våre miljøer som det er i alle andre miljøer, men det er på en måte veldig tydelig at det ikke er akseptert, da⁵¹.*

Det har også skjedd et generasjonsskifte i snowboard og både forbundet og DnB NOR peker på at idretten i dag er mer organisert og profesjonell en den var før. DnB NOR legger vekt på at et dopingtilfelle i snowboard uansett er like alvorlig som i langrenn og vil bli vurdert på lik linjen med langrenn og andre idretter.

Selv om doping ikke synes å være et tema som særforbundene i denne studien diskuterer mye med sine sponsorer, betyr det ikke at forbundene ikke har et fokus på doping. Doping og forbyggende arbeid er i stor grad sentrert på lags nivå og overlatt til støtteapparatene rundt landslagene.

En mulig forklaring på hvorfor doping i liten grad er en del av samarbeidsrelasjonene

Doping er som nevnt ikke et mye omtalt tema i samarbeidsrelasjonene i studiens caser. For å gjøre forsøk på å forstå hvorfor det er slik, kan en først se på dopinghistorien i norsk idrett (Gilberg et al., 2006). Den viser at fra den første utøveren ble tatt i 1977 er det tatt flere utøvere hvert år uten at det blir særlig oppmerksomhet rundt dette i de fleste tilfellene. Det har ikke vært noen dopingsaker knyttet til langrenn eller snowboard som har fått noen konsekvenser i forhold til sponsorer, hvilket også kan være en grunn til at forbundene ikke har dette som et fokus i forhold til sponsorene. En informant hos Skiforbundet sier at tap av renommé er en grunn til at langrennsløpere i Norge ikke doper seg bevisst:

*(...) Så renommérisikoen, og det tror jeg er et av de viktigste argumentene for at sannsynligheten i Norge for at en av våre beste virkelig **ikke** doper seg bevisst,*

⁵¹ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 11. november 2008

*det er jo at da må du emigrere. I motsetning til et par andre nasjoner, så er vi en nasjon som aldri vil tolerere det*⁵².

En annen faktor som sikkert kan ha betydning, er det norske verdigrunnlaget knyttet til idretten og anti-dopingarbeidet i norsk idrett (NIF, 1998; Gilberg et al., 2006; Hanstad, & Skille, 2008). Fokuset i norsk idrett har vært sentrert rundt norske verdier bygget på ærlighet og helsefremmende arbeid (Goksøyr, 2008) og som fikk en opprustning på 90-tallet (Gilberg et al., 2006). Dette verdigrunnlaget gjenspeiles også i de generelle holdningene som nordmenn⁵³ har til doping. Holdningene ble forsøkt begrunnet av flere informanter:

*Ja, nei, det er et godt spørsmål; hvorfor er dette så viktig for nordmenn, å være opptatt av det? Jeg tror at nordmenn egentlig innerst inne, noe som ligger i sjela på nordmenn det at vi ønsker å ha en grei etisk standard og være ærlige. Det er noe som vi lærer fra vi er små av, alle, at vi driver ikke og tuller, vi skal være ærlige og redelige og eller oppføre oss så godt du kan (...) Og når du trekker det sammen med antidopingarbeid, så, vi vil fremstå som troverdige i de prestasjonene vi gjør i verdens, altså, på mange arenaer i verden. Så vil vi bli trodd på det, at vi jukser ikke. Jeg tror at det har en sånn sammenheng jeg*⁵⁴.

*Vi er jo veldig ærlige og setter pris på, jordnære og, jeg vet ikke (...) Jammen, vi er jo det ovenfor mye rart, er vi ikke, ikke bare doping det. Vi er jo også fredskjempene og gir mest i forhold til innbyggerantall og innsamlinger*⁵⁵.

Verdigrunnlaget og holdningene mot doping forsterkes av at Norge har påtatt seg en rolle som et foregangsland innen anti-dopingarbeidet både nasjonalt og internasjonalt. Vi fremstiller landet som en ”moralsk beskytter” over idrettens verdier (Gilberg, et al., 2006), som nok også kan være en grunn til at doping i liten grad er en del av samarbeidsrelasjonene i studiens caser.

Jeg vil også trekke frem sponsorkontraktene mellom aktørene i casene som en mulig grunn til at doping i liten grad er et tema. Disse legger en eksplisitt føring på

⁵² Intervju med representant fra Skiforbundet 4. november 2008

⁵³ Basert på undersøkelser fra 1993 (NIF, 1993), 2003 (Loland, Vaagbø & Kristiansen, 2003) og 2008 (Solberg et al., under bearbeiding)

⁵⁴ Intervju med representant fra NEMI 19. november 2008

⁵⁵ Intervju med representant fra Skiforbundet 18. november 2008

sponsorenes rettigheter ved en dopingavsløring og derfor ser ikke partene nødvendigheten av å diskutere dette mer inngående.

7.2.1 Sammendrag av tema "samarbeidsrelasjoner" og svar på studiens problemstilling én

Sponsoravtalene i studiens caser er basert på langsiktighet, noe sponsorlitteraturen legger vekt på som en viktig faktor for å få effekt ut av sponsorforholdene. Hvilke aktører Skiforbundet og Snowboardforbundet ikke vil ha noe samarbeid med, er ikke nedfelt noe sted. Dette begrunnes med at det er vanskeligere for særforbundene finne sponsorer enn å takke nei til noen. Ut i fra de verdiene og det ansvaret særforbundene har ovenfor interessegruppene som forbundene baserer seg på, trekkes det frem at sponsorene ikke må sette forbundene i et dårlig lys.

Bakgrunnen og motivene for sponsorarbeidet begrunnes av begge forbundene med et behov for ressurser i form av økonomi til å drive eliteidrett gjennom landslagene og Norgescup. Selv om både Skiforbundet og Snowboardforbundet trekker frem andre grunner, er økonomiske behov det klart sterkeste motivet. Sponsorene Cresco og NEMI hadde samme motiv for å sponse Skiforbundet; å bygge en merkevare og gjøre den kjent blant det norske folket, mens DnB NOR sitt motiv for å sponse Snowboardforbundet baserer seg på et behov for å treffe et spesielt segment i markedet; ungdom. Dette er motiver man finner igjen i sponsorlitteraturen. Motivene synes å ha assosiasjoner til idretten som en felles faktor, hvilket Synovates definisjon av sponing fremhevet som en vesentlig del av bedrifters motiv for å sponse.

Basert på kontrakten mellom Skiforbundet og NEMI og opplysninger gitt av studiens informanter, kan det vitne om at sponsoravtalene mellom aktørene i casene i utgangspunktet er forholdsvis like. Innholdet er basert på en mal og spesifisert ut i fra det spesielle sponsorforholdet. Et felles trekk for sponsorkontraktene i casene er avsnittet om mislighold der brudd på dopingbestemmelsene er et eksempel på "vesentlig mislighold" av avtalene og gir sponsorene rett til å trekke seg.

Gjennomføringen av sponsorforholdet ansees av både Skiforbundet og Snowboardforbundet som veldig viktig. Gjennom arbeidet med aktivering og

ivaretagelse av sponsorenes rettigheter bygger særforbundene tillit i sponsorforholdet der målet er fornøyde sponsorer. Dette vil kunne føre til at særforbundene står sterkere i en reforhandlingsfase. En faktor som kan svekke tillitten i et sponsorforhold er doping. Det viste seg å være et tema som i liten grad er diskutert i samarbeidet mellom særforbundene og sponsorene i studiens caser. Det viktigste i forhold til dopingspørsmålet var at begge parter var bevisst på hva sponsorkontrakten gir av rettigheter på dette området. Ut over det hadde partene i liten grad diskutert hvordan en eventuell dopingavsløring skal håndteres. Som årsak til dette ble den norske dopinghistorien trukket frem. Det norske verdigrunnlaget i idretten og Norges anti-doping-arbeid gjør at partene i sponsorforholdene i casene ikke ser behovet for å diskutere dette.

Legges dette til grunn og ut i fra de faktorene som ble beskrevet som relevante i forhold til problemstilling én; ”å se på hvordan dopingspørsmålet er integrert inn i samarbeidet mellom særforbundene og sponsorene” og ”er doping en viktig faktor eller er det et område som ikke omtales i særlig grad i samarbeidet?”, synes svaret på den første problemstillingen ”i hvilken grad er dopingspørsmålet en del av samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer?” å være at dopingspørsmålet i liten grad er en del av samarbeidsrelasjonene mellom særforbund og sponsorer. Samtidig er det lagt en avgjort retningslinje for dopingspørsmålet i sponsorkontraktene. Her må det tillegges at svaret på problemstillingen er basert på studiens tre cases og gjelder nødvendigvis ikke samarbeidsrelasjonene mellom alle særforbund og sponsorer, men vi ser tendensene i casene var enstydige.

Videre vil det blir gitt en sammenligning og analyse av de empiriske funnene relatert til tema to; avhengighetsforhold.

7.3 Sammenligning av funnene i tema ”avhengighetsforhold” og analyse

7.3.1 Innledning

I dette kapitlet vil funnene relatert til tema ”avhengighetsforhold” bli sammenlignet. Analysene av funnene tar utgangspunkt i hvordan aktørene anser seg som avhengige av

hverandre. Gjennom å analysere hvordan faktorene makt og legitimitet fremstår basert på avhengigheten til aktørene, er hensikten med kapittel 7.3 å tydeliggjøre hvordan maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom særforbundene og sponsorene kan variere mellom asymmetrisk og symmetrisk. Analysen av maktforholdet skal først gi en forståelse for hvordan studieobjektene funksjonelle og normative makt skaper et maktforhold som varierer. Legitimitet vil så bygge opp under den normative makten og hvordan dette kan styrke denne formen for makt. Faktorene makt og legitimitet blir så satt sammen i dynamisk maktforhold (Mitchell et al., 1997) og forsøkt beskrevet i modellen ”Maktforholdets dynamikk i et sponsorforhold” (figur 7.1).

Analysene av maktforholdet vil basere seg på studiens teorikapittel som omhandlet interessentperspektivet, institusjonell teori og ressursavhengighetsperspektivet der makt og legitimitet er to sentrale faktorer. Analysene vil i tillegg baseres på fasene i Framework for Assessing Sponsorship Relationships (FASR).

Gjennom vekslingen mellom et asymmetrisk og symmetrisk maktforhold, vil dette videre være en faktor i avhengighetsforholdet mellom aktørene som er ment å belyse hvordan avhengighetsforholdet kan påvirke mulige konsekvenser av en dopingavsløring for særforbundene, hvilket vil bli drøftet i kapittel 7.4.

7.3.2 Særforbundenes avhengighet til sponsorene

Det ble tidligere redegjort for bakgrunnen og motivene for at særforbundene driver med sponsorarbeid. Bakgrunnen og motivene sier noe om hvorfor særforbundene er avhengig av sponsorene. Det økonomiske bidraget til eliteidretten og Norgescupen blir trukket frem som hovedgrunnen til at Skiforbundet og Snowboardforbundet anser seg som veldig avhengig av henholdsvis Cresco og NEMI og DnB NOR:

*Altså, for å si det sånn; Skiforbundet er **dønn avhengig** av sponsorinntekter. Og det er jo alltid sånn at vi til en hver tid kan bruke mer inntekter enn vi har til en hver tid uansett⁵⁶.*

⁵⁶ Intervju med representant fra Skiforbundet 4. november 2008

Ja, vi er 100 % avhengig av de [DnB NOR], og hvis du, eller, etter at Tine gikk ut etter at vi hadde samarbeidet i 8 år, så opplevde vi jo da en periode da hvor vi ikke hadde noen ny samarbeidspartner på plass. Vi måtte kanskje legge ned landslaget og Norgescupen, deler av den. Så hadde det ikke vært for DnB NOR, så hadde ikke vi hatt de aktivitetene i dag⁵⁷.

På en annen side ble Snowboardforbundet vant med å drive sparsommelig så lenge de ikke hadde noen generalsponsor inne. Forbundet mener det uansett ville vært mulig å drive på et visst nivå, men et klart redusert nivå i forhold til situasjonen nå:

Altså, men nå er jo landslagssatsningen ganske solid, da, så man har jo tre heltidsansatte trenere. Så det går jo an å drifte med færre på en måte, men det ville jo vært ganske katastrofalt⁵⁸.

I forhold til Cresco og NEMI vurderer en representant hos Skiforbundet avhengigheten slik:

(...) Så det er jo mulig at avtalen med Cresco er større sånn relativt sett enn den er med NEMI, men hos oss så er faktisk NEMI like viktig for kombinert som Cresco er for langrenn⁵⁹.

Sponsorene er for øvrig klar over denne avhengigheten og også at særforbundene er avhengig av dem hovedsakelig med bakgrunn i det økonomiske bidraget de gir.

Andre faktorer som skaper en form for avhengighet til sponsorene går på forbundenes omdømme og stolthet blant utøverne fordi de da vet at det er noen som vil satse på dem. I omdømme legger forbundene vekt på at DnB NOR er en stor og solid aktør på sponsormarkedet og er med på å gi forbundene tyngde og et godt omdømme i arbeidet med andre sponsorer.

Skiforbundet og Snowboardforbundet fremhever også at mindre sponsorer spiller en viktig rolle for forbundene selv om avhengigheten til disse er mindre.

Snowboardforbundet anser ikke små sponsorer som like viktig. Tapene ved at en liten

⁵⁷ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 11. november 2008

⁵⁸ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 18. november 2008

⁵⁹ Intervju med representant fra Skiforbundet 18. november 2008

sponsor trekker seg, er ikke like stor som om en stor sponsor skulle trekke seg. Nytteverdien av små sponsorer kan allikevel bli på størrelse med en stor sponsor gjennom andre ressurser enn økonomi. Swix ble trukket frem som et eksempel på det:

*For et godt eksempel da, det er for eksempel Swix, hvor for oss så er det en veldig viktig avtale fordi det sikrer vårt landslag med voks. Det er jo helt fundamentalt, og vi får ganske mye produkter av de som ellers ville kostet oss mye å kjøpe og som gjør at vi har mye bedre forutsetninger for å gjøre det bra i konkurranser. Og så er det i tillegg en bonuspott, da, med cash. Og da, sånn at, hvis man teller verdien av det, så er det kanskje, da er den mye mindre enn den fikk for eksempel av Dagbladet, som var 1,2 millioner i annonseflater, da, men den verdien, men **det** er jo bare en 8 siders annonsekampanje, mens Swix, som har mye mindre verdi egentlig, betyr mye mer for oss⁶⁰.*

Et annet element som gjør at avhengighetene til mindre sponsorer er noe mindre, er at det er klart lettere å få inn sponsorer på små sponsoravtaler der summen ikke er så stor enn det er å få sponsorer på store sponsoravtaler. Dette gjør at avhengigheten til de små sponsorene fremstår som mindre.

7.3.3 Sponsorenes avhengighet til særforbundene

Studiens sponsorer vurderer sin avhengighet til særforbundene noe forskjellig. Cresco vurderer sin avhengighet til Skiforbundet som stor i forhold til å bygge en merkevare. NEMI er av den oppfatningen at de ikke følte noen avhengighet til Skiforbundet, bortsett fra at forbundet kan være med på oppfylle målsetningen om at NEMI skal bli en kjent merkevare i Norge. Det ble for øvrig understreket at det er for tidlig å kunne definere noen avhengighet fra NEMI sin side da den ble inngått i mai 2008.

DnB NOR anser sin avhengighet til Snowboardforbundet som liten i utgangspunktet, men ser en avhengigheten ut i fra motivene til DnB NOR for å sponse Snowboardforbundet; å treffe ungdomssegmentet der, er DnB NOR avhengig av forbundet i forhold til å utvikle måter å treffe ungdomsmiljøene i snowboard på:

Måten DnB NOR har, med vår [Snowboardforbundet] hjelp da, angrepet miljøet, har vært ekstremt vellykket. Og de har nådd utrolig langt med veldig, altså, i å bli akseptert da. Så det må jeg si har vært imponerende og se. Men det

⁶⁰ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 18. november 2008

tror jeg er fordi de har vært lydhøre, da. Tatt råd og... Men, de har virkelig fått gjennomslag da. Og det tror jeg, altså, gjennomslag i det miljøet, tror jeg er ganske vanskelig. Og jeg tror Snowboardforbundet sånn sett er den eneste måten å virkelig oppnå det på. For alle andre veier inn, så blir det liksom så, kjøpe seg annonse, kjøpe seg, altså, det blir så tydelig at man har kjøpt seg plass. (...) Og det er den spissen inn i et såpass krevende miljø, den tror jeg er spesiell. Så sånn sett så tror jeg de er avhengige, eller avhengig, hvor avhengig kan en gigantbank være av en aktivitet, det vet jeg ikke, men jeg tror det er en unik måte å nå ungdom på som de ikke har håndtert bra nok tidligere⁶¹.

For å nå ut til fremtidig bankkunder, ser Snowforbundet seg selv som en viktig bidragsyter for DnB NOR. DnB NOR anser avtalen som viktig for konsernet for å treffe den ønskede målgruppen:

*Ja, det er det **kanskje** den smarteste avtalen vi har gjort⁶².*

I tillegg til at motivene til sponsorene gjør de avhengige av særforbundene, er de også avhengig av at forbundene opptrer slik de forventer:

(...) I det øyeblikket jeg har sagt ja, så har jeg på en måte kastet terningen. Da må vi stole på at de som vi ønsker å bli assosiert med, oppfører seg slik som vi hadde forventet (...) (ibid).

På tross av dette er ikke sponsorenes avhengighet til særforbundene større enn at de ville drevet på samme måte selv om sponsoratene skulle opphøre. Særforbundene derimot ville få problemer, i hvert fall inntil de fikk en ny sponsor på plass. Og det er en vanskelig prosess på general- og hovedsponsornivå.

7.3.4 Makt som en faktor i avhengighetsforholdet

Både Skiforbundet og Snowboardforbundet mener at maktforholdet er i favør av sponsorene basert på utvekslingen av ressurser. Forbundenes avhengighet til sponsorene er større en sponsorenes avhengighet til forbundene, men maktforholdet er mer asymmetrisk før sponsoravtalen blir underskrevet enn i selve sponsorforholdet:

⁶¹ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 18. november 2008

⁶² Intervju med representant fra DnB NOR 28. oktober 2008

Når man først velger strategi rundt spons, for det er jo liksom det som er greia her, så... Hvis, da, da er på en måte, da er vi likestilt, da. Men at man før bedriften har tatt et valg rundt spons, så har vi veldig mange andre konkurrenter⁶³.

Det vil si at sponsorenes makt ligger i å kunne si nei:

(...) Vi har makt når vi sier nei, men vi har ikke makt når vi har sagt ja. Så i det øyeblikk man signer opp, så mister du makt. Men det du får i stedet, det er lojalitet, og vi har makt til å trekke oss hvis det er systemsvikt i forhold til dop!⁶⁴.

Selv om det i noen tilfeller kan være en bedrift som tar kontakt med et potensielt sponsorobjekt (Arthur et al., 1997), ligger særforbundenes maktdisfavør blant annet i den sterke konkurransen på sponsormarkedet. Det gjør tilgangen på viktige ressurser knapp og aktørene som tilbyr blir færre, noe som igjen fører til at særforbundenes avhengighet øker til sponsorene (Pfeffer & Salancik, 1978). FASR legger vekt på at forholdet mellom idretten og sponsorene påvirkes av forholdet til og mellom andre interessenter i omgivelsene. I tillegg kommer de økonomiske, politiske og samfunnsmessige forholdene. Makt blir beskrevet som en faktor når disse forholdene gjør tilgangen til ressurser vanskelig for en organisasjon. Hvis tilgangen til ressurser påvirkes av en eller flere av disse faktorene; (1) hvor essensiell ressursen er, (2) i hvilken grad en organisasjon har råderett over tildelingen og bruken av ressursen, (3) og i hvilket omfang det finnes alternative ressurser, vil usikkerhet i omgivelsene og den eksterne konteksten spille en rolle i graden av avhengighet til ressursgiveren. Dette kan forklare at avhengigheten til små sponsorer for særforbundenes del ikke synes så sterk fordi ressursene er mindre og i noen tilfeller tilbys de av flere aktører (Pfeffer & Salancik, 1978).

Konkurransen mellom aktører som ønsker å bli sponset er stor og potensielle sponsorer kan si nei. Dette fører til at i de aller fleste tilfeller sitter en bedrift med makten i forhold til om det blir et samarbeid med idretten eller ikke. Særforbundenes avhengighet til sponsorene er da et eksempel på det ressursavhengighetsperspektivet beskriver; når en organisasjon ikke selv er i stand til å skape de nødvendige ressursene den trenger for å

⁶³ Intervju med representant fra Skiforbundet 19. november 2008

⁶⁴ Intervju med representant fra DnB NOR 28. oktober 2008

overleve, blir den derfor tett knyttet til sine omgivelser. En konsekvens av dette er at organisasjonen er avhengig av omgivelsene i forhold til ressurser som kan være av både materiell eller økonomisk art. Dette skaper et asymmetrisk maktforhold mellom organisasjonene (Pfeffer & Salancik, 1978) der det kan virke som om sponsorene sitter med ”funksjonell makt” over særforbundene som er basert på materiell eller finansiell makt (Etzioni, 1978). Det kan diskuteres i hvilken grad denne makten er reell eller ikke. Ut i fra definisjonene av makt som tidligere ble trukket fram, eksempelvis Dahl (1957) sin definisjon: “A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do” (s. 203), kan det synes som om at sponsorene ikke har makt til å få særforbundene til å gjøre noe de vanligvis ikke ville gjøre så lenge et sponsorforhold formelt sett ikke er etablert. På en annen side; hvis særforbundene selv hadde generert nok penger ville de ikke ha behov for sponsorer og gjøre seg avhengig av en ekstern part. Da særforbundene i stor grad er avhengig av sponsorer, kan sponsorene gjennom funksjonell makt allerede før forholdet blir formalisert gjennom en kontrakt, stille krav til forbundene som må tilpasse seg disse før et samarbeid blir aktuelt.

Gjennom de andre faktorene som ble nevnt i forhold til hvorfor særforbundene er avhengige av sponsorene; omdømme og stolthet, kan det oppfattes som om at sponsorene også besitter en form for ”normativ makt” (Etzioni, 1978). De representerer viktige symboler i form av prestisje og akseptering for særforbundene i sponsormarkedet og aktelse internt i forbundet og blant utøverne. Sammen med den funksjonelle makten blir den totale makten til sponsorene før et samarbeid med særforbundene inngås, ganske sterk.

Fra et asymmetrisk maktforhold til et mer symmetrisk maktforhold

Ser man kun på hvorfor og hvordan særforbundene i denne studien er avhengige av sponsorene, kan maktforholdet synes skjevt i favør av sponsorene. For å få et mer nyansert bilde av maktforholdet, må man også se på sponsorenes avhengighet til særforbundene. Ut i fra Etzioni (1978) sin inndeling av makt synes det som om særforbundene ikke besitter en funksjonell makt i særlig grad da forbundene ikke besitter finansielle ressurser som er viktige for driften av sponsorene. En form for normativ makt derimot, kan gjøre seg gjeldene. Idrettens verdier som sponsorene oppfatter som positive å assosiere seg med og bygge en merkevare på, er verdier som

sponsorene i mindre grad kan få andre steder. Gjennom å utnytte sin egenverdi gjennom aktivisering av sponsoratene, kan særforbundene øke sponsorenes grad av avhengighet. I tillegg representerer særforbundene grupper i samfunnet som idretten omfatter; Skiforbundet og langrenn favner over alle deler i den norske befolkningen, mens Snowboardforbundet i større grad treffer ungdomssegmentet i samfunnet. Denne kunnskapen gjør at forbundene kan hjelpe sponsorene til å treffe det markedet som er bakgrunnen og motivet for sponning og derfor kan skape en form for avhengighet. Selv om denne avhengigheten i liten grad kan føre til funksjonell makt fra forbundenes side, er det faktorer som kan forsterke den normative makten. Dette kan være med på å gjøre maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom særforbundene og sponsorene mer symmetrisk; forbundene gir sponsorene noe de i liten grad kan få andre steder. Det kan da virke som om idrettens verdier er en annen ressurs enn finansielle som blir utvekslet, noe som gjør at det totale maktforholdet mellom særforbund og sponsorer jevnes ut igjennom utveksling av andre ressurser (Pfeffer & Salancik, 1978).

Et annet element som gjør maktforholdet mer symmetrisk er sponsorenes grad av utøvelse av makt. Sponsorene er klar over den funksjonelle makten de besitter, men graden av funksjonell makt er ikke konstant med utøvelsen av makt ovenfor særforbundene. Ingen av sponsorene i studiens caser var involvert i særforbundenes arbeid, hverken på det sportslige eller politiske nivået ut over de rettigheter de har gjennom sponsorkontrakten. Det kan derfor tyde på at den funksjonelle makten sponsorene besitter i form av ressurser, ikke gjør seg gjeldene i form av utøvende makt. Sponsorkontraktene er da med på å jevne ut maktforholdet. Fra den dagen de er underskrevet, er det kontraktens innhold som legger retningslinjene for samarbeidet. Samtidig er ikke maktbruk en intensjon fra noen av sponsorene. Den funksjonelle makten blir da bare en potensiell makt (Mitchell et al., 1997) fordi så lenge særforbundene oppfyller sine plikter i sponsoravtalen, lar sponsorene forbundene utøve sitt virke uten særlig påvirkning så lenge deres rettigheter blir ivaretatt. Selv om maktforholdet i utgangspunktet er asymmetrisk basert på utvekslingen av ressurser, vil det her i liten grad føre til at "organisasjonen med mest makt vil bruke den til å påvirke organisasjonen med mindre makt" (Pfeffer & Salancik, 1978). Legger man Dahls (1957) definisjon av makt til grunn, ser man at maktforholdet i et sponsorforhold er ganske symmetrisk da sponsorene (A) ikke har til hensikt å bruke den potensielle

makten ovenfor særforbundene (B). Det samme gjelder for øvrig de to andre definisjonene av makt som ble redegjort for i kapittel 5.4.2.

Maktforhold på individnivå kan også spille en rolle. Det kan være personer i en bedrift som sitter med ansvaret for sponsorarbeidet (Berret og Slack, 1999) og deres personlige interesser kan være avgjørende for et sponsorforhold (ibid). Både i forhold til om det kommer i stand et sponsorforhold og deres subjektive oppfatning av aktiveringen av sponsorforholdet, kan påvirke særforbundenes normative makt gjennom hvor fornøyde disse personene er med utbyttet av sponsoratet.

Tilbake til et asymmetrisk maktforhold og faktorer som spiller inn

Hvis særforbundene derimot ikke oppfyller sine plikter, vil sponsorene reagere. Den funksjonelle makten gjør seg gjeldene ved at reaksjonsformene til sponsorene kan komme i form av en begrensning i det økonomiske bidraget eller at de trekker seg fra avtalen. En representant fra Skiforbundet vurderte det slik:

*Man har, ja, hvis man skal ta det med oppsigelse av kontrakt, så er det kun ved mislighold, det er definert ganske bra i kontrakten. Så det er jo kun mislighold, eller **vesentlig** mislighold (...) som man har rett til å si opp kontrakten egentlig, men utover det så er man bundet for 4 år eller lignende. Så jeg føler ikke det at det er noen makt, hva skal man si, selvfølgelig vi må jo på en måte, jeg vet ikke om det går på makt direkte, fordi at ”Ja, leverer man ikke forhold til hva man hadde lovet, er utøveren der uten logo gang på gang på gang...”, så er det jo vi som ikke gjør jobben vår, eller utøverne, eller sportslig apparat, eller på en måte marked og sporten sammen som ikke leverer det vi har lovet, altså det de betaler for. Og da har selvfølgelig de all rett til å klage, og på en måte være misfornøyde, for da er det jo en basisgreie vi ikke leverer⁶⁵.*

Særforbundene vil også stille dårligere i en evaluerings- og reforhandlingsfase med sponsorene hvis ikke pliktene i sponsoravtalene oppfylles. Et klart eksempel på ”undermanagement of relationships” (Frisby et al., 2004).

Arbeidet for å oppnå fornøyde sponsorer ble ansett som svært viktig da man ønsket et bedre forhandlingskort i en reforhandlingsfase med sponsorene. Hvorfor Skiforbundet og Snowboardforbundet legger så stor vekt på gjennomføringen og aktiviseringen av

⁶⁵ Intervju med representant fra Skiforbundet 28. oktober 2008

sponsoratene, kan ha sin årsak i at evaluerings- og reforhandlingsfasen har en sentral plass i hele sponsorforholdet. Det innebærer å sette fokus på behovene til partene i sponsorforholdet og diskutere mulige endringer i forhold til strategi for samarbeidet, områder som skal forandres og målene til partene i sponsorforholdet (Cousens et al., 2006). I tillegg må partene diskutere fortjenesteaspektet ved sponsorforholdet (Sam et al., 2005), hvilket gjør at en måling av effekten av sponsorforholdet blir en faktor i evalueringen av forholdet (Cousens et al., 2006), noe som blir drøftet nærmere senere.

7.3.5 Legitimitet som en faktor i avhengighetsforholdet

Særforbundenes legitimering av sponsorforholdene

Både Skiforbundet og Snowboardforbundet legitimerer sitt sponsorforhold med henholdsvis Cresco og NEMI og DnB NOR, gjennom behovet for sponsorpenger for elitesatsningen på landslagene og i Norgescupene. Samtidig er DnB NOR og Cresco, ved å være en del av DnB NOR konsernet, en stor og solid aktør på sponsormarkedet i Norge og en viktig aktør for å bygge forbundenes omdømme som sponsorobjekt.

Legger man Suchmans (1995) definisjon av legitimitet til grunn; ”a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (s. 574), fikk Skiforbundet og Snowboardforbundet forskjellige behov for å legitimere studiens sponsorer ovenfor sine målgrupper.

Skiforbundet har ikke hatt noe behov for å jobbe med legitimeringen av hvorfor Cresco og NEMI er sponsorer til henholdsvis langrenn og kombinert. Bakgrunnen for det er nok kanskje at disse aktørene i utgangspunktet var lite kjent og ikke var tilknyttet spesielle assosiasjoner. I tillegg favner Skiforbundet store deler av befolkningen i Norge slik at det i liten grad finnes en felles oppfatning om disse sponsorene som fremmer et legitimeringsbehov.

Snowboardforbundet hadde derimot et behov for å legitimere at DnB NOR skulle være deres generalsponsor ovenfor snowboardmiljøet; det var i utgangspunktet en liten grad av ”fit” (Cousens et al., 2006) mellom Snowboardforbundet og DnB NOR.

Sponsorforholdet fikk en god start da det gjennom media kom frem at idet DnB NOR

gikk inn som generalsponsor i Snowboardforbundet, reddet konsernet landslagssatsningen og Norgescupen. Denne prosessen har allikevel krevd at både Snowboardforbundet og DnB NOR har måttet tilpasse seg sin rolle i sponsoratet.

Fordi det var en liten grad av ”fit” mellom Snowboardforbundet og DnB NOR har forbundet hatt et legitimeringsbehov ovenfor snowboardmiljøet. Gjennom virkemidler som media, ”Snowboardawards” og bruk av kjente snowboardutøvere, har forbundet fremhevet hvor viktig denne avtalen er for forbundet og snowboardidretten i Norge. Ved å benytte disse virkemidlene kan det synes som om forbundet anvender ”strategiske muligheter” (Oliver, 1991) til å tilpasse det institusjonelle presset (DiMaggio & Powell, 1983), som her kan identifiseres gjennom snowboardmiljøet, til det beste for forbundet. Ved at kjente snowboardutøvere bærer logoen til DnB NOR på utstyret sitt, gjør dette at logoen tillegges en verdi som gjør at også andre vil ha logoen på sine brett:

(...) Ja, bare for å, som en morsom effekt av dette samarbeidet er at DnB NOR har hatt stor pågang rundt på lokalkontorene sine fra ungdom som ber om klistremerker til å ha på brettene sine. Og det er noe som både vi og DnB NOR er veldig stolte av. Og det er vel noe som, eller er et tegn på at det er forståelse i hvert fall fra vår målgruppe, da, for den viktigheten, eller hvor viktig DnB NOR er for oss. Samtidig så vil jeg jo si med det at hvis man antar at DnB NOR er et merke som mange unge ikke ville ha på brettet sitt før samarbeidet med oss og at de nå ønsker det. Så opplever vi at de, eller våre profiler, da, som avsendere av et merke, eller en merkevare, i dette tilfellet DnB NOR, har en legitimitet, at de kan på en måte gjøre det kult da, sånn som for eksempel Andreas Ygre Wiig når han har DnB NOR merket på sitt Brett. Så jeg opplever at både DnB NOR og vi har lykkes med å legitimere det samarbeidet som vi har⁶⁶.

Et annet eksempel som trekkes frem er luene som ble designet av landslagskjørerne i snowboard og produsert av DnB NOR:

(...) Og jeg tror heller ikke at noen hadde giddet og gått med DnB NOR lue, altså, noen snowboardere hadde giddet å gå med DnB NOR lue, fordi at det var en gratis lue. Altså, det må være knyttet med, opp til en sånn, altså, at DnB NOR er deltagende til på gjøre noe bra, altså, DnB NOR bidrar til at Norgescupen er bedre enn den ville vært uten dem (...) For det fins nok av kule luer, og at de

⁶⁶ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 11. november 2008

*velger den luen fremfor en kulere, altså en annen, altså, det ligger mye mer enn at det bare er en gratis lue, da*⁶⁷.

På den måten kan det virke som om at enkeltindivider er med på å legitimere DnB NOR i snowboardmiljøet og tillegge konsernet en sosial verdi her (Pant og Lachman, 1998).

Snowboardforbundet har ikke bare brukt strategiske virkemidler kun for å tilpasse det institusjonelle presset fra snowboardmiljøet, men også fra DnB NOR. Gjennom å ha skapt en forståelse hos DnB NOR om at tradisjonell markedsføring ville fungere dårlig i snowboardmiljøet og heller burde tilpasses snowboardernes premisser, har forbundet klart å modifisere de tradisjonelle markedsføringskravene fra DnB NOR til å passe med forbundets målgruppe. Et godt eksempel på dette er tilpasningen av DnB NOR logoen på utstyret til utøverne på landslaget som skiller seg fra hvordan DnB NOR tradisjonelt fronter sin logo på idrettsutøvere. Her brukes logoen kun på brett og hjelm. Dette er en ”sponsorkode” i snowboardmiljøet. Denne typen strategiske virkemidler synes å være det Oliver (1991) omtaler som et ”kompromiss gjennom å balansere kravene fra flere interessenter” (s. 152).

Sponsorenes legitimering av sponsorforholdene

Sponsorene har et behov for å legitimere sin sponsorvirksomhet både internt og eksternt. Internt i Cresco og DnB NOR er det viktig at effekten av sponsorarbeidet legitimeres ovenfor aksjonærer, ansatte og kunder i forhold til hvilke fordeler dette gir Cresco og DnB NOR. I samfunnet eksisterer det et institusjonelt krav om hvordan organisasjoner skal operere gjennom institusjonelle profesjoner, programmer og politikk (DiMaggio & Powell, 1983). Ved å sponse Skiforbundet og langrenn bruker Cresco assosiasjonen til verdiene som er tilknyttet forbundet og langrenn til å fremstå som en positiv samfunnsaktør ovenfor omgivelsene samtidig som det er med på å bygge merkevaren Cresco og gjøre merket kjent for Norges befolkning. For å gi denne assosiasjonen ønsket effekt, må verdiene som Skiforbundet og langrenn står for være positive og legitime i forhold til omgivelsene. En annen måte Cresco legitimerer sponsingen av langrenn eksternt på, er gjennom aktivering av sponsoratet hvor

⁶⁷ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 18. november 2008

forretningsforbindelser og kundegrupper for ta del i arrangement knyttet til bruk av utøverne og støtteapparatet i langrenn.

Internt må Cresco legitimere bruk av penger på sponning. Dette tar i utgangspunktet fokuset vekk fra en rasjonell og effektiv produksjon (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983) og øker kostnadene (Sam et al., 2005). Å kunne vise til en positiv effekt av sponningen, gjør Cresco det gjennom DnB NOR ved å måle effekten. Cresco kan også legitimere sponningen internt gjennom aktivering av sponsoratet hvor for eksempel de ansatte kan ta del på samme måte som forretningsforbindelser og kundegrupper, noe som igjen bygger stolthet hos de ansatte (Woxholth, 1993).

Internt legitimerer DnB NOR sponsorforholdet med Snowboardforbundet gjennom å bruke det i markedskommunikasjonen til ungdomssegmentet. Konsernet kommuniserte i mindre med ungdomssegmentet tidligere. I tillegg er sponsoratet et verktøy for å endre på inntrykket av at DnB NOR bare er til for de kapitalsterke. Sammen med Snowboardforbundet har DnB NOR jobbet med å få til en aktivering av sponsoratet som kan legitimere sponsorforholdet internt både i forbundet og konsernet, og eksternt i forhold til kundegrupper, som her først og fremst handler om ungdomssegmentet. Legitimeringen har kommet som et resultat av et samarbeid der forbundet og DnB NOR har brukt strategiske virkemidler (Oliver, 1991) i aktiveringen av sponsoratet. Eksempler på aktiveringen er det redegjort for tidligere.

NEMI legitimerer sitt sponsorforhold med Skiforbundet med et behov for å bli kjent. De ønsker å bygge merkevaren NEMI på verdier knyttet til Skiforbundet og kombinert når bedriften skal ut på personmarkedet. Det at NEMI i liten grad er kjent for folk flest, gav de også muligheten til å bygge en identitet uten at gamle assosiasjoner til bedriftens virkeområder påvirket dette og de er i gang med å se på sin egen profil i forhold til om denne skal forandres. Dette gjøres blant annet fordi bedriften sliter med at de aldri for domene til "nemi.no", da det er tatt av tegneseriefiguren Nemi. Dette gjør at navnet Nemi i stor grad er knyttet til en tegneseriefigur hos det norske folk. Når organisasjoners identitet utfordres og oppleves som problematisk, blir oppskrifter på "riktig" organisering og ledelse oppfattet som symboler og identitetsmerker. Dette kan påvirke aktørenes oppfatning av seg selv og sin organisasjon og videre gi signaler om hvem eller hva man skal identifisere seg med og ønsker å ligne på (Røvik, 1998).

Sponsorforholdet til kombinert synes derfor å kunne ses i sammenheng med NEMI sitt behov for å gjøre seg kjent på et nytt marked og bygge en ny identitet da bedriften skulle ut på personmarkedet, uten at bedriften i særlig grad synes å ha vært bevisst på å adoptere andres ”suksessoppskrifter” (Rørvik, 1998; Berret og Slack, 1999) på sponning.

Internt legitimerer NEMI sponsorforholdet til Skiforbundet og kombinert med at utviklingsmålene passer sammen. Det skaper en ”fit” (Cousens et al., 2006):

Så spør du meg kanskje hvorfor valgte vi kombinertlandslaget? Jo, for de er litt av samme natur som oss. De har vært små, og de har noen kraftige ambisjoner på en 5 års basis. Det samme har vi. Og vi har veldig lyst til å vokse sammen med dem⁶⁸.

Gjennom en ”fit” mellom NEMI og kombinert blir også sponsorforholdet legitimt internt i NEMI. Sponsoratet passer bra med at ansatte hos NEMI liker å se på dem selv som ”over gjennomsnittet” sportsinteresserte. De ansatte kan da dra nytte av aktiveringen av sponsoratet i forhold til sin egen sportsinteresse.

Ut i fra dette kan man si at sponsingen av idretten er et eksempel på et strategisk virkemiddel bedrifter bruker for å oppnå legitimitet i forhold til omgivelsene (Cousens et al., 2006).

7.3.6 Makt og legitimitet som to faktorer i et dynamisk maktforhold – en modell

Før en sponsoravtale inngås, er den funksjonelle makten til sponsorene stor gjennom det at de besitter finansielle ressurser som særforbundene anser som svært viktige for seg. De kan si nei og det er stor konkurranse om disse ressursene. Særforbundene besitter her normativ makt gjennom idrettens verdier, hvilket kan brukes for å få potensielle sponsorer til å si ja. Men maktforholdet på dette stadiet synes allikevel asymmetrisk da det i stor grad er opp til sponsorene om det blir samarbeid eller ikke, hvilket ble diskutert i kapittel 7.3.4.

⁶⁸ Intervju med representant fra NEMI 19. november 2008

Når sponsoravtalen er inngått, kan den normative makten til særforbundene forsterkes gjennom aktivering av sponsoratene ved å spille på den symbolske "kraften" idrettens verdier har for det interne og eksterne legitimitetsgrunnlaget for sponsorene. Gjennom god aktivering av sponsoratene vil sponsorene oppleve at de får mye igjen for det økonomiske bidraget. Dermed kan den normative makten til forbundene øke og skape et mer symmetrisk maktforhold i avhengighetsforholdet, noe som også kan gi et mer symmetrisk maktforhold i en reforhandlingsfase. I maktforholdet spiller da normativ makt en sentral rolle gjennom legitimitetsfaktoren (Hardy & Phillips, 1998). Snowboardforbundet er et godt eksempel på dette: Gjennom strategiske virkemidler (Oliver, 1991) oppnådde Snowboardforbundet normative makt ovenfor DnB NOR fordi forbundet fikk konsernet til å endre og tilpasse sine krav til markedsføring i snowboardmiljøet. Forbundet har da gjennom strategiske virkemidler oppnådd normativ makt gjennom å legitimere DnB NOR i snowboardmiljøet. At forbundet oppnådde makt kommer tydelig frem gjennom definisjonene av makt det ble redegjort for i kapittel 5.4.2.

Et annet element som kan føre til at maktforholdet i sponsorforholdet blir mer symmetrisk etter at sponsorkontraktene er skrevet under, er at sponsorenes funksjonelle makt blir transformert til en form for potensiell makt. Den potensielle makten har et behov for et legitimt krav for å kunne transformeres tilbake til funksjonell makt (Mitchell et al., 1997). Dette kan gjøre seg gjeldene hvis forbundene ikke oppfyller sine forpliktelser ovenfor sponsorene. Det oppstår et legitimt krav ut i fra misligholdsrettighetene i sponsorkontrakten, noe som gir sponsorene funksjonell makt i form av å begrense det økonomiske bidraget eller trekke seg helt ut av avtalen.

Når sponsorforholdet nærmer seg en reforhandlingsfase kan maktforholdet innta en mer asymmetrisk form igjen. Utnyttelsen av "aktiveringspotensialet" påvirker denne fasen. En annen faktor er evalueringen av effekten av sponsorforholdet og den normative makten som ligger i målingene av effekten, hvilket kan brukes av begge parter. For særforbundene er virkningen av symbolene som idrettens verdier står for og den eksponeringsverdien et særforbund besitter gjennom idretten, viktig. Skiforbundet, som er det forbundet i denne studien som bruker målinger, anvender disse verdiene i innsalgfasen og i mindre grad i evalueringsfasen, mens sponsorene bruker målingene i evalueringsfasen. Sponsorene kan bruke målingene og den normative makten som

ligger i disse til å forsterke den funksjonelle makten som ligger i sponsorenes ressurser i en reforhandlingsfase. Skiforbundet har bare mulighet til å påvirke sin normative makt i evalueringsfasen gjennom å gjøre en god jobb i forhold til aktivering og logoeksponering og med bakgrunn i dette bruke evalueringen som et forhandlingskort i reforhandlingsfasen. Forbundet kan for øvrig bruke målingene til å forsterke sin potensielle normative makt i innsalgsfasen, hvilket ikke vil bli diskutert nærmere her.

Ut i fra dette er skaper samspillet mellom makt og legitimitet et dynamisk maktforhold (Mitchell et al., 1997) i et avhengighetsforhold, noe et sponsorforhold tydelig er. Dette er forsøkt illustrert med modellen "Maktforholdets dynamikk i et sponsorforhold":

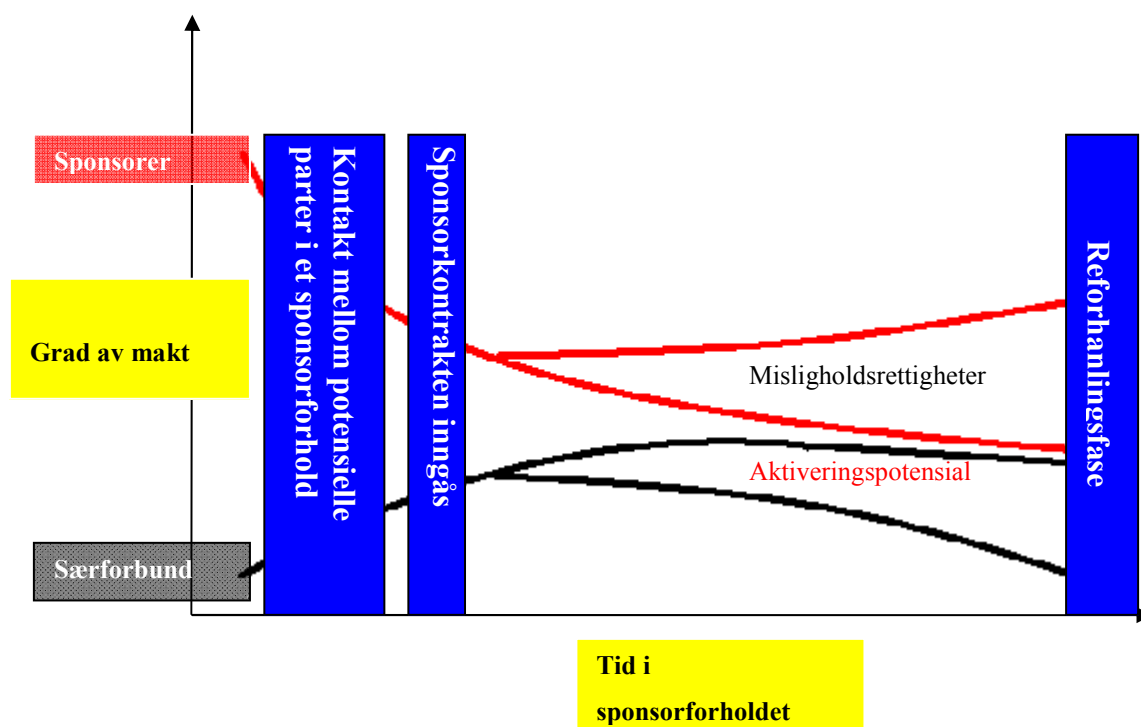


Fig 7.1: Modellen fremstiller hvordan maktforholdet i et sponsorforhold (basert på casene i studien) utvikler seg over tid. Modellen er basert på sponsorenes funksjonelle makt og særforbundenes normative makt, som kan forsterkes gjennom legitimitetsfaktoren.

Bakgrunnen for modellen ligger i det dynamiske maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom Skiforbundet og Cresco og Nemi, og Snowboardforbundet og DnB NOR. Det synes at den funksjonelle makten er i favør av sponsorene gjennom deres økonomiske bidrag til forbundene. Den funksjonelle makten til sponsorene følger en form for en omvendt J-kurve over tid i sponsorforholdet og forsterkes av normativ makt ved at

sponsorene kan representere viktige symboler internt og eksternt for særforbundene og gjennom målinger av effekten av sponsingen.

Særforbundene kan spille på den symbolske "kraften" idrettens verdier har for det interne og eksterne legitimitetsgrunnlaget for sponsorene. Denne formen for normativ makt kan forsterkes gjennom aktivisering av sponsoratene. Dette kan en få frem ved en omvendt U-kurve i forhold til tidsaspektet i sponsorforholdet.

Selve maktforholdet i avhengighetsforholdet er da asymmetrisk i favør av sponsorene før sponsorkontraktene underskrives og inntar en mer symmetrisk form der sponsorkontraktenes føringer og det normative maktforholdet spiller inn. Maktforholdet dreier mot mer asymmetrisk igjen jo nærmere reforhandlingsfasen man kommer i sponsorforholdet.

Modellen viser for øvrig ikke hvordan maktforholdet utspiller seg hvis sponsoren tok kontakt med særforbundet med et ønsket samarbeid. I et slikt tilfelle kan det synes som at den funksjonelle makten til sponsorene før sponsorforholdet i mindre grad er gjeldene. Særforbundene normative makt er større fordi idrettens verdier og eksponeringspotensial er grunnen til at en potensiell sponsor tok kontakt. Derfor må særforbundene også jobbe mindre med overtalelse for å få i havn en sponsoravtale og tidsbruken for å få i stand avtalen kan bli kortere. Sponsorforholdet mellom Skiforbundet og NEMI er et eksempel på dette. Når en sponsoravtale er inngått synes dette å være en mindre faktor fordi den funksjonelle makten til sponsorene ligger i ressursene de bidrar med, ikke hvilke part som tok kontakt først.

Drøftingen av utviklingen av maktforholdet i et sponsorforhold beskrives av Cousens et al. (2006) som viktig for å forstå hvordan avhengighetsforholdet mellom idretten og sponsorer fungerer. Den utarbeidede modellen er et forsøk på dette gjennom å sette faktorene makt og legitimitet sammen i et dynamisk samspill slik at maktforholdet blir en faktor som kan forklare hvordan avhengighetsforholdet i studiens caser fungerer. Ut i fra dette kan det virke som om at jo mer makt en part har jo mindre avhengig er den av den andre parten, mens jo mindre makt en part har jo mer avhengig er den av den andre parten.

7.3.7 Andre interessenter som påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbundene og sponsorer

Medlemmer og idrettens miljøer på den ene siden og media på den andre siden, er eksempler på hvordan to interessentgrupper kan påvirke avhengighetsforholdet mellom studiens særforbund og sponsorer (Pettigrew, 1987). De har en innvirkning på legitimitetsgrunnlaget til sponsorene og verdiene som idretten står for. Både Skiforbundet og Snowboardforbundet arbeider bevisst med disse interessentgruppene og anser de som viktige i forhold til sponsorene. Hvordan medlemmer og miljøet rundt en idrett kan påvirke forholdet til sponsorer, er sponsorforholdet mellom Snowboardforbundet og DnB NOR et eksempel på.

Hvor mye en idrett er i media påvirker idrettens eksponeringsverdi, noe som igjen påvirker de sponsorene som har som motiv å gjøre en merkevare kjent gjennom sponsing (Woxholth, 1993). Målinger av sponsoratene kan også påvirke legitimitetsgrunnlaget til en sponsor ved å si noe om effekten av dét sponsoren synes å få igjen i form av eksponering av logo i media.

En annen interessentfaktor som påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorer er holdningene til doping som det ble redegjort for i kapittel 4.3.3. Ved at det norske folk tar avstand fra doping i idretten, kan en dopingavsløring være ødeleggende for idrettens verdier som sponsorene ønsker å assosiere seg med og bygge merkevarer ut i fra. Undersøkelsen fra 2008 (Solberg et al., under bearbeiding) viste også at flertallet blant de spurte mener at sponsorer bør ha strenge reaksjoner mot utøvere og idretter som er involvert i doping. På den måten er holdningene mot doping en interessent som kan påvirke verdiene som er knyttet til idretten og som sponsorene ønsker assosiasjoner til (Duncan & Moriarty, 1997) og som gjør at sponsorene vurderer å trekke seg. Av den grunn vil også en dopingavsløring ha en negativ påvirkning på den normative makten til særforbundene.

7.3.8 Sammendrag av tema "avhengighetsforhold" og konklusjon

Hensikten med kapittel 7.3 var å drøfte hvordan makt og legitimitet spiller en rolle i et avhengighetsforholdet mellom casenes særforbund og sponsorer. Det er forsøkt

illustrert i modellen ”*Maktforholdets dynamikk i et sponsorforhold*”. Den skisserer hvordan maktforholdet i et sponsorforhold kan utvikle seg over tid.

Et avhengighetsforhold er basert på utveksling av ressurser (Pfeffer & Salancik, 1978), som et sponsorforhold er eksempel på. Drøftingen og analysen av hvordan makt og legitimitet kan knyttes til utveksling av ressurser i denne studien, har vært avgjørende for å forstå hvordan maktforholdet, basert på funksjonell og normativ makt, mellom særforbundene og sponsorene kan veksle mellom å være asymmetrisk og mer symmetrisk. Videre kan maktforholdet være en faktor som illustrerer hvordan avhengighetsforholdet i et sponsorforhold varierer over tid. En konklusjon kan være at maktforholdet er en faktor i et avhengighetsforhold mellom studiens særforbund og sponsorer som er med på forklare hvordan avhengighetsforholdet mellom partene kan variere.

Av eksterne interessenter ble medlemmer og idrettens miljøer trukket frem på den ene siden og media på den andre siden. I denne studien var dette eksempler på hvordan to interessentgrupper kan påvirke avhengighetsforholdet mellom studiens særforbund og sponsorer. De har en innvirkning på legitimitetsgrunnlaget til sponsorene og verdiene som idretten står for. Legitimiteten oppstår gjennom medlemmene og idrettens miljøer mens den frembringes gjennom media. Dette er med på å definere den normative maktene til særforbundene siden dette er verdiene og eksponeringen som sponsorene ønsker. Holdninger til doping ble trukket frem som en interessentfaktor som kan ha en negativ påvirkning på den normative makten til særforbundene ved en dopingavsløring.

Videre vil det bli gitt en sammenligning og analyse av de empiriske funnene relatert til tema tre; konsekvenser av doping. Som en innledning trekkes det en rød tråd til bakgrunnen for studien der blant annet dopingskandalen i Lahti ble trukket frem som et eksempel på at sponsorer trakk seg som en følge av dopingavsløringer. Da Skiforbundet og langrenn hadde en sentral rolle i denne studien, ble det undersøkt om Lahti-skandalen hadde en effekt for Skiforbundets forhold til sine sponsorer.

7.4 Konsekvenser av doping

7.4.1 Innledning: Effekten av Lahti skandalen i 2001

Bakgrunnen for denne studien var en sammenheng mellom dopingavsløringer og at en del sponsorer trakk seg som en følge av dette i flere idretter. Et eksempel som ble trukket frem var dopingsaken i Lahti VM i 2001. Her så man en klar konsekvens av hva en slik skandale kan føre til i et land der langrenn er nasjonalsport, på lik linje som i Norge. Informantene i Skiforbundet ble spurt om denne saken hadde hatt noen effekt på sponsorarbeidet i Norge. Svarene som kom var ikke entydige. Det ble på den ene siden antydning at den hadde en effekt i form av at sponsorene ble mer oppmerksom på doping og at det kanskje kunne forekomme også i norsk langrennssport. På den andre siden ble det antydning at Skiforbundet ikke opplevde at sponsorene ble mer mistenksomme og mindre samarbeidsvillige. En informant pekte på at de ble mer samarbeidsvillige og ville vise sin støtte for norsk langrenn som er ren og har et godt rykte.

I Snowboardforbundet ble det ikke trukket frem eksempler knyttet direkte til doping, men høsten 2008 fikk Snowboardforbundet en sak som gjaldt en snowboardutøver som hadde gått berserk i blandingsrus (Holm, 2008). Selv om det ikke var snakk om en dopingavsløring, var det en sak forbundet måtte ta med DnB NOR. De ville vite hvem det var. Forbundet svarte med at dette var en perifer utøver som ikke var på landslaget. For DnB NOR var det greit og saken ble lagt død⁶⁹.

Videre vil funnene i casene i forhold til tema tre; ”konsekvenser av doping” sammenlignes og analyseres.

7.4.2 Sammenligning av funnene i tema ”konsekvenser av doping”

I dette kapitlet vil funnene relatert til tema ”konsekvenser av doping” bli sammenlignet. Analysene i denne delen vil basere seg på analysene av samarbeidsrelasjoner og maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom studiens særforbund og sponsorer. Hensikten med dette kapitlet er å forsøke å svare på problemstilling to; hvordan

⁶⁹ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 11. november 2008

påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorene konsekvensene for forbundene ved en dopingavsløring?

Konsekvenser for særforbundene hvis sponsorene trekker seg og en plan hvis det skjer

Hvis en dopingavsløring fører til at sponsorene i casene trekker seg, vil den største konsekvensen være det økonomiske tapet. Ved siden av dette kan det også innebære tap av omdømme og menneskelige ressurser for forbundene og det fremtidige sponsorarbeidet blir vanskelig.

Både Skiforbundet og Snowboardforbundet har en strategiplan på hvordan de skal agere om en dopingavsløring skulle komme opp. Blant de første interessentene forbundene da vil kontakte er sponsorene. Gjennom en ryddig og konsekvent handling ved en dopingavsløring, vil det bidra til å i mindre grad svekke den normative makten til forbundene ovenfor sponsorene. Et tillitsforhold kan da gjenskapes basert på forholdene rundt dopingsaken. Dette forholdet vurderte en representant hos Snowboardforbundet slik:

Det vil jo være en vanskelig sak ovenfor for eksempel DnB NOR, da (...) De er det viktigste hvis noe skulle skje, så hvis noe sånt skulle skje så er det å ringe de med en gang. Så er det kanskje å finne en plan sammen som man kan bli enige om. Så kanskje vi må, vi må nok håndtere, igjen da, kanskje vi i stor grad, mer enn før, når vi hadde den strategien på ting, så nå er vi avhengige av at det egentlig er DnB NOR som kjører strategien for oss. At vi må bli, hvis det er sånn at det mulig å opprettholde en avtale, så er jo vi helt avhengige av å agere på en sånn måte at DnB NOR kan forsvare at de fortsetter å opprettholde samarbeidsavtalen med oss⁷⁰.

Da konsekvensene for et særforbund kan bli store ved en dopingavsløring, virker det noe merkelig at dopingspørsmålet i liten grad er en del av samarbeidsrelasjonene. Det kan også virke som om konsekvensene ved at det objektive ansvaret ligger hos utøverne, i liten grad er diskutert mellom særforbundene og sponsorene. Dette til tross for at det kan gjøre sitt til at en utøver lettere blir dømt for bruk av doping:

⁷⁰ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 18. november 2008

Nei, det er ikke et tema. Da er vi så gira på å få dette her i havn og alle har troen på produktet. Man har troen på produktet mer enn man ser på begrensninger. Og uten det så hadde man ikke gått inn i sponsoravtaler, da hadde man kjøpt TV plakater⁷¹.

En tidligere sponsoragent bemerket at dette kanskje er lite gjennomtenkt fra idrettens side:

Men fra 2004 så sier jo WADAs bestemmelser at nå skal vi jo også dømme selv om det ikke er noe å bebreide. Bare du har stoffet i deg, så er du dopa. Og om idrettsledere som inngår kommersielle avtaler har skjønt det og den konsekvensen og risikoen, den økte risikoen, for pengebortfall det medfører, det er jeg usikker på, veldig usikker på⁷².

Snowboardforbundet trekker frem at prestasjonsfremmende midler i liten grad er vesenlig for en snowboarder på grunn av idrettens natur. De er mer bekymret for en økt kroppsfiksering blant ungdom som igjen kan føre til at noen tar stoffer i den hensikt å bygge kroppen eller slanke seg uten at prestasjonsfremming har vært i fokus. Dette kan føre til at noen blir tatt for doping uten at hensikten var å øke prestasjonsnivået.

Både Skiforbundet og Snowboardforbundet har kontrakter med hver utøver som blant annet sier at doping er en grunn til at denne avtalen kan brytes fra forbundets side.

Konsekvenser for sponsorene ved en positiv dopingavsløring

En representant fra DnB NOR og Cresco fremhevet at en dopingavsløring ikke vil gi konsernet noen negative konsekvenser. Gjennom å ha dopingspørsmålet med i sponsorkontrakten og ved å ta et bastant standpunkt mot doping ved en avsløring, vil det gi konsernet positive assosiasjoner. Disse assosiasjonene kan sponsorene få ved å trekke seg. På en annen side ved ikke å trekke seg kan det gi både særforbundene og sponsorene positive assosiasjoner gjennom å ta avstand fra doping ved at det er den dopet utøveren som fjernes fra laget. På den måten viser sponsorene ansvar for idretten ved å støtte den i en vanskelig tid og argumentet om at ”samfunnsengasjement gir positive assosiasjoner for sponsorene”, kan bli brukt.

⁷¹ Intervju med representant fra Skiforbundet 19. november 2008.

⁷² Intervju med tidligere sponsoragent 31. oktober 2008

Informanten hos DnB NOR vurderte det slik:

Hvis vi skulle få en sånn finsk sak, og vi sier: "Goodbye, farvel!", så tror jeg folk vil oppfatte det som kjempepositivt, at vi tar avstand fra dop⁷³.

Vurderinger i forhold til en eventuell positiv dopingprøve

I sponsorkontraktene mellom aktørene i studiens caser står det eksplisitt at sponsorene kan trekke seg ved en dopingavsløring tilknyttet idretten de sponsorer. Men det ligger flere vurderinger til grunn fra en dopingavsløring skjer og til avgjørelsen om en sponsor trekker seg eller ikke blir til. Hvis det er snakk om en enkeltutøver på utsiden av særforbundene som alene har dopet seg, vil ikke DnB NOR og Cresco trekke seg fra avtalen med forbundene. Man ønsker ikke å ryste forbundene økonomisk og ødelegge for mange fordi ett individ har dopet seg. Hvis systemsvikten ligger hos forbundet og at det er rutiner hos forbundene som svikter og forbundet burde ha visst om utøveren, vil Cresco og DnB NOR trekke seg ut:

(...) Men hvis en eller annen skulle ha tråkket over og bli tatt i dop, så er det ikke uten videre gitt at vi går ut av avtalen, at vi lar hele forbundet rammes. Vi må beholde dømmekraften. En svikt, en svikt hos et menneske skal ikke ødelegge for et helt idrettsforbund, men hvis systemsvikten ligger hos forbundet da blir det noe helt annet. Og om forbundet burde vite om systemsvikten var hos utøveren, så er det og et problem for forbundet. Så du må på en måte være edru her og se hva saken gjelder (...) Hvis en landslagsutøver i langrenn skulle bli tatt for dop og det er utøverens egen avgjørelse å prøve å jukse, så må vi vurdere om vi skal økonomisk lamme et helt forbund (ibid).

Da NEMI er ny som sponsor, er vurderingene og konsekvensene knyttet til en dopingavsløring i liten grad tatt stilling til ennå. Det ble allikevel fremhevet at en dopingsavsløring hos en utøver tilknyttet Skiforbundet og kombinert ville ført til en alvorlig tillitssvikt mellom NEMI og utøverne:

Vi har ikke snakket om dette, men det er jo klart at hvis vårt navn blir trukket inn i løpere som blir utestengt, så må vi ta ordentlig stilling til det. Den beslutningen har vi ikke tatt enda (...) Men at det er en alvorlig sak, det er helt klart. For det første så har ikke vi ønske om å, å sponse juks. Vi støtter de fordi de er rå gode utøvere, og er, og alle har ambisjoner og muligheter til å bli gode på ordentlig

⁷³ Intervju med representant fra DnB NOR 28. oktober 2008

*vis og ikke ved å fuske. Så det tror jeg kommer til å være en sånn ordenlig tillitssvikt mellom laget og oss som sponsorer*⁷⁴.

En representant hos Snowboardforbundet vurderer forskjellene i en eventuell dopingsak slik:

*Hvis det er en som ikke har noe å gjøre med forbundet i det hele tatt, så vil det ikke ha noen effekt annet enn at det er en negativ sak for hele miljøet. Og så er det jo grader av alvorlighet, da, hvor da Andreas Wiig⁷⁵ ville vært det desidert mest alvorlige, og så har du en på juniorlandslaget for eksempel, som også er veldig, veldig alvorlig, og som vil kunne få de samme konsekvensene som om det gjelder Andreas, men det er jo grader her da*⁷⁶.

Skiforbundet tror ikke det spiller noen rolle hvor avhengig sponsoren er av forbundet i forhold til om den trekker seg eller ikke ved dopingavsløring:

*Nei, fordi det, hvis man skal være litt kynisk på det, så tenker jeg at; ”Ok, det du får, ja, vi har mange elementer du kan få i en sponsoravtale som du ikke kan få andre steder”, men det er veldig mange elementer i en sponsoravtale du kan få andre steder og. Du er ikke dønn avhengig av den sponsoravtalen, hvis man skal være litt kynisk på, vi er jo bevisst på hva, vi vet jo at mange firmaer aldri har noen sponsoravtaler og gjør det kjempebra. Det funker det og*⁷⁷.

7.4.3 Analyse av konsekvenser av en eventuell dopingavsløring

Utgangspunktet for analysen av vurderingene til sponsorene er at ved en dopingavsløring har sponsorene en rett til å trekke seg i følge sponsorkontrakten. Dette er en legitim grunn ut i fra misligholdsrettighetene, noe som gir sponsorene økt grad av funksjonell makt (Figur 7.1). Det er derimot ikke gitt at de vil gjøre det helt uten videre. Det synes som om at sponsorene er avhengige av relasjonene til idretten, så avhengige at det ikke er gitt at de trekker seg uten videre uten å tenke igjennom hva det kan medføre både for seg selv og særforbundene. Det er her maktforholdet i avhengighetsforholdet kan gi en mulig forklaring på disse vurderingene.

⁷⁴ Intervju med representant fra NEMI 19. november 2008

⁷⁵ Blant annet to ganger vinner av X-games i USA, (Snowboardforbundet, 2009), hentet 2.mars 2009

⁷⁶ Intervju med representant fra Snowboardforbundet 18. november 2008

⁷⁷ Intervju med representant fra Skiforbundet 28. oktober 2008

Opprettholdelse av gjensidig tillit (Cousens et al., 2006) anses som er en fundamental faktor for styrken i et sponsorforhold (Wilson, 1995). En dopingavsløring ville ført til at tillitten i sponsorforholdet ville bli svekket. I hvilken grad tillitten ville bli svekket er avhengig av type dopingsak; om det er en enkelt utøver eller om det er systemet i forbundene som svikter.

Maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom sponsorene og særforbundene kan påvirke tillitten og konsekvensene av en eventuell dopingavsløring ved at forbundene gjennom et godt aktiveringsarbeid har styrket den normative makten og tillitten i forholdet. Det kan da ses på som en sammenheng mellom den normative makten til forbundene og graden av tillit sponsorene har til disse. Dette til sammen kan da være en positiv faktor som påvirker hvordan sponsorene vurderer konsekvensene av en dopingavsløring. Det kan derfor virke som om graden av utnyttelse av aktiveringspotensialet i sponsorforholdet påvirker konsekvensene i positiv retning for Skiforbundet og Snowboardforbundet.

Er derimot aktiveringspotensialet dårlig utnyttet, vil forbundene ha liten normativ makt til å påvirke sponsorene i sine avgjørelser i forhold til konsekvenser ved en dopingavsløring. Da kan det se ut som om at en dopingavsløring ville fått større konsekvenser for særforbundene. Sponsorene ville fått en legitim grunn til å vurdere sanksjoner ovenfor særforbundene gjennom misligholdsrettigheter i sponsorkontrakten. På den måten ville den funksjonelle makten til sponsorene ha økt, samtidig som den normative makten til forbundene i utgangspunktet er liten gjennom et dårlig utnyttet aktiveringspotensial. I en slik situasjon ville forbundenes påvirkningskraft i forhold til sponsorenes vurdering av konsekvenser vært mindre.

Ut i fra dette kan det virke rart at ikke dopingspørsmålet er en større del av samarbeidsrelasjonene. En mer konkret og en felles strategi mellom særforbundene og sponsorene ved en dopingavsløring kunne ført til at den normative makten til forbundene kunne vært styrket og sponsorenes tillit til forbundene kunne vært sterkere. Pfeffer og Salancik (1978) argumenterte for at problemet for en organisasjon er at den må stole på omgivelser som til stadighet er i forandring og i mindre grad at den er avhengig til en ressursgiver. En dopingavsløring er en forandring i omgivelsene som

fører til en endring i maktforholdet mellom særforbundene og sponsorene og gjør forbundene mer avhengig av sponsorene da den normative makten svekkes. På en annen side kunne en slik felles strategi også ført til en oppfatning blant sponsorene om at en dopingavsløring er noe de må ta høyde for og er noe som vil skje. Dette ville da svekke verdiene til idretten som sponsorene vil assosiere seg med og derfor også hatt en negativ effekt på den normative makten til forbundene.

Basert på maktforholdet i avhengighetsforholdet, kan tidspunktet for når en dopingavsløring skjer påvirke konsekvensene for særforbundene. Modellen *"Maktforholdets dynamikk i et sponsorforhold"* viser at i starten av et sponsorforhold er maktforholdet mer asymmetrisk enn det er midtveis. Mot slutten øker asymmetrien i maktforholdet igjen. Det kan se ut som at hvis dopingavsløringen kommer i starten eller på slutten av sponsorforholdet får det større konsekvenser for særforbundene enn om avsløringen kommer midtveis da maktforholdet er mer symmetrisk.

Uansett: Hvis sponsorene kommer frem til at de ikke trekker seg fra avtalene på tross av en dopingavsløring, kan det se ut til at avstanden i maktforholdet, uansett styrken i forbundenes normative makt, vil bli større fordi forbundene vil bruke tid på å bygge opp tilliten og den normative makten igjen. Dette kan føre til at en dopingavsløring gjør maktforholdet mer asymmetrisk. Maktforholdet i avhengighetsforholdet mellom særforbundene og sponsorene er en faktor som gjør at avhengighetsforholdet kan påvirke konsekvensene av en dopingavsløring for forbundene i positiv eller negativ retning.

7.4.4 Sammendrag av tema "konsekvenser av doping" og svar på studiens problemstilling to

Konsekvensene av en dopingavsløring vil være en stående vurdering fra sponsorenes side, selv om de gjennom sponsorkontrakten har rett til å trekke seg. Konsekvensene av en dopingavsløring kan være et resultat av påvirkning både fra maktforholdet i avhengighetsforholdet og hvordan dopingavsløringen har påvirket avhengighetsforholdet. Hvis aktiveringspotensialet i sponsorforholdet er godt utnyttet og den normative makten til forbundene er sterk, kan det påvirke sponsorene til å reagere mildere enn om aktiveringspotensialet er dårlig utnyttet og den normative

makten til forbundene er lav. Også tidsaspektet for når dopingavsløringen skjer kan påvirke sponsorenes reaksjonsform. Ut i fra dette er maktforholdet i avhengighetsforholdet en faktor som gjør at avhengighetsforholdet kan påvirke konsekvensene av en dopingavsløring. Men, at den normative makten til forbundene vil svekkes ved en dopingavsløring, er tydelig. Hvis det viser seg at rutinene til forbundene har sviktet, vil den normative makten særforbundene hadde før avsløringen i liten grad føre til mildere konsekvenser for forbundene.

Legges dette til grunn, ser vi at et svar på studiens problemstilling to; hvordan påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorene konsekvensene av en eventuell dopingavsløring for forbundene? og ”at det i den sammenhengen var interessant å se på om det er faktorer internt, og interessenter eksternt, i avhengighetsforholdet som spiller inn”, kan det være at maktforholdet er en faktor i avhengighetsforholdet mellom aktørene som gjør at avhengighetsforholdet kan ha en påvirkning på konsekvensene en dopingavsløring. Dette avhenger av graden av normativ makt forbundene besitter og hvor symmetrisk eller asymmetrisk maktforholdet mellom særforbundene og sponsorene er. Maktforholdet blir også påvirket av eksterne interessenter, noe som ble diskutert i kapittel 7.3.7. Maktfaktoren ser allikevel ikke ut til å ha en avgjørende rolle ovenfor forholdene rundt selve dopingavsløringen. Om det er en enkeltutøver som er tatt eller om det er forbundenes system som har sviktet, er i stor grad avgjørende for konsekvensene uansett hvordan maktforholdet stiller seg.

8. Oppsummering og konklusjon

Siktemålet med denne studien har vært å se nærmere på samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer og i hvilken grad dopingspørsmålet er en del av dette. Videre var hensikten å se på hvordan maktforholdet i avhengighetsforhold mellom særforbund og sponsorer kunne påvirke mulige konsekvenser for forbundene ved en dopingavsløring.

Bakgrunnen for studien var at dopingavsløringer i flere idretter internasjonalt har resultert i at sponsorer trekker seg ut og begrunner det med at de ikke vil bli assosiert med doping og juks. I norsk idrett har dette scenarioet ennå ikke gjort seg gjeldende da dopingavsløringer ikke har fått konsekvenser for sponsorarbeidet. Av den grunn var det interessant å se på i hvilke grad doping er en del av samarbeidsrelasjonene mellom særforbund og sponsorer og å se på faktorer i avhengighetsforholdet som kan påvirke mulige konsekvenser av en dopingavsløring.

Ut i fra dette ble to problemstillinger fremsatt: Én: I hvilken grad er dopingspørsmålet en del av samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer? To: Hvordan påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorene mulige konsekvenser for forbundene ved en eventuell dopingavsløring?

Problemstillingene la premissene for valg av metode og forskningsstrategi for å innhente det emiriske materialet. Det ble valgt en kvalitativ tilnærming der metodene intervju og dokumentanalyse sto sentralt. Case-studie ble valgt som forskningsstrategi og ut i fra en polariserende taktikk (Eisenhardt, 1989) ble studiens aktører valgt og satt sammen i tre caser.

Funnene i casene relatert til problemstillingene ble sammenlignet ut i fra tre temaer. Disse var samarbeidsrelasjoner, avhengighetsforhold og konsekvenser av doping. Analysene av samarbeidsrelasjoner baserte seg på motivene for sponsorarbeidet hos aktørene og samfunnets oppfatninger av doping og det norske perspektivet på doping. Sammendraget og konklusjonen i forhold til problemstilling én, er gjort i kapittel 7.2.1 og kan kort oppsummeres slik: Dopingspørsmålet er i liten grad en del av samarbeidsrelasjonene mellom særforbund og sponsorer, men det er lagt en avgjort

retningslinje for dopingspørsmålet i sponsorkontraktene. Her bemerket jeg at svaret på problemstillingen var basert på studiens tre cases og det gjelder nødvendigvis ikke samarbeidsrelasjonene mellom alle særforbund og sponsorer, men tendensene i casene var entydige.

Analysene av avhengighetsforholdet baserte seg på studiens teorikapittel som redegjorde for hva som skjer i relasjonen mellom idretten og sponsorer (Cousens et al., 2006) og hvordan makt og legitimitet sammen skaper et dynamisk maktforhold. Dette er en viktig faktor for å forstå hvordan et avhengighetsforhold fungerer. Maktforholdet dannet bakgrunnen for analysen av konsekvenser av en dopingavsløring som skulle gi et svar på problemstilling to. Sammendrag og konklusjon ble gitt i kapittel 7.4.4 og kan kort oppsummeres slik: Maktforholdet er en faktor i avhengighetsforholdet mellom aktørene som kan ha en påvirkning på konsekvensene en dopingavsløring gjennom graden av normativ makt forbundene besitter og hvor symmetrisk eller asymmetrisk maktforholdet mellom særforbundene og sponsorene er. Maktfaktoren ser allikevel ikke ut til å ha en avgjørende rolle ovenfor forholdene rundt selve dopingavsløringen. Om det er en enkeltutøver som er tatt eller om det er forbundenes system som har sviktet, er i stor grad det avgjørende for konsekvensene uansett hvordan maktforholdet stiller seg.

Konklusjonene på problemstillingene gjør at jeg vil antyde at grunnen til at dopingavsløringene som har vært i norsk idrett ikke har fått noen konsekvenser for sponsorarbeidet, er at sponsorenes tillit til særforbundene er høy når det kommer til dopingarbeidet da norsk idrett fronter seg selv som ren og seriøse i anti-dopingarbeidet. Denne tilliten kan også være en grunn til at dopingspørsmålet i liten grad er en del av samarbeidsrelasjonene. Det kom frem at Særforbundene har innsett viktigheten av aktivering av sponsorer, noe som gir de økt grad av normativ makt som gjør at sponsorene er mer avhengig av forbundene. Denne normative makten synes også å føre til at tilliten i sponsorforholdet øker da sponsorene føler de får noe igjen for sine investeringer. Dette gjør at hvis særforbundene har fokus på aktiveringen av sponserne og samtidig vektlegger anti-dopingarbeidet, vil de gjennom normativ makt kunne stå bedre rustet ved en dopingavsløring som gjør at konsekvensene ikke vil bli så store. Men med bakgrunn i vurderingene som sponsorene gjør ut i fra om det er en enkelt utøver eller et system som svikter vil jeg påstå at ved å i større grad inkludere

sponsorene i anti-dopingarbeidet, vil tilliten øke mer da sponsorene ser hvilket arbeid som gjøres på dette område. Dette gjelder spesielt for det forbyggende arbeidet.

Casene i denne studien ble valgt ut i fra en polariserende strategi (Eisenhardt, 1989). Ved at funnene i problemstillingene var ganske like, kan det vitne om ”robuste sammenhenger” (Andersen, 1997). De robuste sammenhengene styrkes gjennom antall caser, aktører og intervjuobjekter i studien (Andersen, 1997). Jeg lar det derimot være opp til leseren å avgjøre overførbarheten til studiens funn og analyser.

Da studien har gapt over mye gjennom å prøve å si noe om samarbeidsrelasjoner, avhengighetsforhold og konsekvenser av doping. Jeg vil derfor påstå at delen om samarbeidsrelasjoner ikke fikk frem dybden i de ulike måtene særforbundene og sponsorene samarbeider på. Da jeg ikke fant studier gjort på dette i Norge, kan dette være et interessant område å studere nærmere.

Casene ble mindre polariserende enn ønsket da sponsorene er forholdsvis like i form av å være enten hoved- eller generalsponsor. Dette kan være et utgangspunkt for å studere nærmere maktforholdet og konsekvenser ved en dopingavsløring der en komparativ studie tar for seg lignende aktører og problemstillinger, men der sponsorene er mer forskjellig og det velges andre særforbund eller idrettsorganisasjoner. Et utgangspunkt for en slik studie kan være modellen ”*Maktforholdets dynamikk i et sponsorforhold*” da det kan virke som om at maktforholdet som en sammensatt faktor, kan forklare mulige konsekvenser ved en dopingavsløring.

Til slutt vil jeg si at jeg håper denne studien kun vil stå som et teoretisk eksempel på hvordan sponsorer vurderer en dopingavsløring og hva som kan påvirke mulige konsekvenser dette får for særforbundene, og aldri blir eksemplifisert i praksis.

Referanser

- Alnæs, K. (2007). *Jeg spenner mine ski: Historien om norsk skikultur*. Oslo: Aschehoug.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflection. Veteskaps-filosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Amis, J. (2005). Interviewing for casestudy research. In: D. L. Andrews, D. S. Mason, & L. Silk (Eds.), *Qualitative methods in sports studies*. (pp. 104-138). USA: Berg Publishers.
- Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11, 80-96.
- Andersen, S. S. (1990). Komparative case-studier og generalisering: Strategier for modellering og utvelgning. *Tidskrift for samfunnsforskning*, 31, 367-378.
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, Ø. (2009, 6.februar). Helten fjernes fra Corn Flakes eskene. *Dagbladet*. Tilgjengelig på Internett: <http://www.dagbladet.no/2009/02/06/sport/svømming/beijingol/4716545/>, hentet 17. mars 2009.
- Anderson, K. L. (1999). Snowboarding: The construction of gender in an emerging sport. *Journal of Sport and Social issues*, 23, 55-79.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33 (3), 95-113.
- Arthur, D., Scott, D., & Woods, T. (1997). A conceptual model of the corporate decision-making process of sport sponsorship acquisition. *Journal of Sport Management*, 11, 223-233.
- Beamish, R. & Ritchie, I. (2006). *Fastest, highest, strongest: A critique of high performance sport*. USA: Routledge.
- Berret, T., & Slack, T. (1999). An analysis of the influence of competitive and institutional pressures on corporate sponsorship decisions. *Journal of Sport Management*, 13, 114-138.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cousens, L., Babiak, K. & Bradish, C. (2006). Beyond sponsorship: Re-framing corporate sport relationships. *Sport Management Review*, 9, 1-23.

- Cresco. (2008). Tilgjengelig på Internett:
<http://www.cresco.no/cresco/layoutpage.aspx?containerid=11169&pageid=5037>,
 hentet 17. september 2008.
- Crompton, J. L. (1996). The potential contribution of sports sponsorship in impacting the product adoption process. *Managing Leisure, 1*, 199-212.
- Dagbladet. (2008, 16. oktober). Tysk medie gigant dropper Tour de France. Tilgjengelig på Internett: <http://www.dagbladet.no/sport/2008/10/16/550525.html>, hentet 17. mars 2009.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science, 2*, 201-215.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage Publications.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*, 147-160.
- DnB NOR (2008 og 2009). Tilgjengelig på Internett:
https://www.dnbnor.no/om_oss/, hentet 17. september 2008.
https://www.dnbnor.com/site/om_konsernet/fakta/, hentet 18. september 2008.
https://www.dnbnor.com/portalfront/nor_com/nedlast/no/2009/3/090317_stoett_sponsorater_2008.pdf, hentet 15. april 2009.
https://www.dnbnor.com/site/om_konsernet/sponsorvirksomhet, hentet 15. april 2009.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). Stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review, 20*, 65-91.
- Duncan, T. & Moriarty, S. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. USA: McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review, 14*, 532-550.
- Enerstvedt, V. (2008, 11. juni). - Utenkelig å sponse sykkellag. *Verdens Gang*.
 Tilgjengelig på Internett: <http://www.vg.no/pub/vgart.hbs?artid=513094>, hentet 12. juni 2008.
- Enjolras, B., Seippel, Ø. & Waldahl, R. H. (2005). *Norsk idrett, organisering, fellesskap og politikk*. Oslo: Akilles.
- Eriksen, L. (1996). *Snowboard: En innføring*. Oslo: Cappelen.
- Etzioni, A. (1978). *Moderne Organisasjoner* (oversatt av S. Nilsen). Oslo: Tanum Norli. (Orginalutgaven utgitt i 1964).

- Flagestad, A. (2001). *Strategic success and organisational structure in winter sports destinations: A multiple stakeholder approach to measuring organisational performance in Scandinavian and Swiss case studies*. England: University of Bradford.
- Fotheringham, A. (2006, 26. mai). Sponsor drops Spanish team over doping inquiry. *The Independent*. Tilgjengelig på Internett: <http://www.independent.co.uk/sport/general/cycling-sponsor-drops-spanish-team-over-doping-inquiry-479714.html>, hentet 18. mai 2009.
- Framnes, R., Pettersen, A. & Thjøømøe, H. M. (2006). *Markedsføringsledelse* (7. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Framnes, R., & Thjøømøe, H. M. (2001). *Markedsføringsledelse* (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frisby, W., Thibault, L. & Kikulis, L. (2004). The organizational dynamics of under managed partnerships in leisure service departments. *Leisure Studies*, 23 (2), 109–126.
- Gilberg, R., Breivik, G. & Loland, S. (2006). Anti-doping in sport: The Norwegian perspective. *Sport in Society*, 9, 334–353.
- Goksøyr, M. (2008). *Historien om norsk idrett*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *Economics of Sport and Recreation*. London: Taylor & Francis.
- Gronroos, C. (1997). Keynote paper from marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35, 322-339. Hentet 18. mars 2009 fra <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=117543066&SrchMode=3&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1237368822&clientId=65559&aid=1>
- Haarstad, K. (1993). *Skisportens oppkomst i Norge*. Sandnes: Tapir forlag.
- Hanstad, D.V. & Skille, E. (2008): Politicians, bureaucrats and a voluntary sports organization - the power play of Norwegian policy in the case of anti-doping. *Sport in Society*, 11, 546-559.
- Hardy, C. & Clegg, S. R. (1996). *Handbook of organizational studies*. London: Sage.
- Hardy, C. & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization Science*, 9, 217–230.

- Hauger, K. K. (2008, 20. november). - Sponsorbom fra Synovate. *Kampanje*. Tilgjengelig på Internett: http://www.kampanje.com/markedsf_ring/article370111.ece, hentet 2. mars 2009.
- Heino, R. (2000). Whats so punk about snowboarding? *Journal of Sport and Social issues*, 24, 176-191.
- Helsingin Sanomat (2002). Lahti doping scandal has cost Finnish Ski Association over three million euros. Tilgjengelig på Internett: <http://www2.hs.fi/english/archive/news.asp?id=20021107IE7>, hentet 12. oktober 2008.
- Helsingin Sanomat (2003). Finnish Ski Association may lose over 1.6 million euros due to Varis doping case. Tilgjengelig på Internett: <http://www2.hs.fi/english/archive/news.asp?id=20030428IE6>, hentet 12. oktober 2008.
- Helsingin Sanomat (2005). Sponsorship income in cross-country skiing back to levels before 2001 doping scandal. Tilgjengelig på Internett: <http://www.hs.fi/english/article/Sponsorship+income+in+crosscountry+skiing+ack+o+levels+before+2001+doping+scandal/1101981494456>, hentet 12. oktober 2008.
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *The Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- Holm, P. A. (2008, 17. oktober). Snowboardproff voldsfengslet. *Aftenposten*. Tilgjengelig på Internett: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article2718658.ece>, hentet 2. mars 2009.
- Irwin, R. L., Assimakopoulos, M. & Sutton, W. A. (1994). A model for screening sport sponsorship opportunities. *Journal of Promotion Management*, 2, 53-69. Hentet 18. mars 2009 fra http://209.85.129.132/search?q=cache:Fvg1WCpfLyoJ:https://haworthpress.net/store/E-Text/View_EText.asp%3Fsid%3D0D1NR31ED27U8PLGQEPBV712JNPQ3GUC%26a%3D3%26s%3DJ057%26v%3D2%26i%3D3%252F4%26fn%3DJ057v02n03_03+Irwin,+Assimakopoulos+og+Sutton,+1994&cd=5&hl=no&ct=clnk&gl=no
- Kernaghan, K. (1993). Partnership and public administration: Conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*, 36, 57-76.
- Kruuse, E. (2001). *Kvalitative forskningsmetoder - i psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk psykologisk forlag.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. USA: Sage Publications.

- Lanie, T. (2006). Shame on us: Shame, national identity and the Finnish doping scandal. *The International Journal of the History of Sport*, 23, 67 – 81.
- Larsen, A-L. & Vejleskov, H. (2002). *Videnskab og forskning*. København: Gads Forlag.
- Loland, S., Vaagbø, O. & Kristiansen, P. (2003). *Evaluering av etikk og verdiarbeidet i NIF 1993-2003*. Oslo: Norges idrettshøgskole (Senter for oppdragsforskning og kunnskapsbaserte tjenester).
- Meenaghan, J. (1984). *Commercial Sponsorship*. England: MCB University press.
- Meenaghan, T. & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 33 (¾), 328 – 348. Hentet 18. mars 2009 fra <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=115924932&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1237371620&clientId=65559>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 82 (2), 340-363.
- Miles, M. & Hoberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). London: Sage.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (2000). *Sport Marketing* (2nd ed.). USA: Human Kinetics.
- Morrow, S. & Idle, C. (2008). Understanding change in professional road cycling. *European Sport Management Quarterly*, 8, 315-335.
- Moustgaard, I. K. & Vejleskov H. (1997). *Om samtalen*. København: Dansk psykologisk forlag.
- Näsi, J. (1995). What is a stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In: J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*. (s.19-32). Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- NEMI Forsikring ASA, (2008 og 2009). Tilgjengelig på Internett: <http://www.NEMIfasa.no/>, hentet 17. september 2008. <http://www.NEMIfasa.no/>, hentet 10. mars 2009.
- Neville, B. A. & Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 377–391.

- Norges idrettsforbund og olympiske komité (NIF). (1993). *Verdirapport 1993. Sammenfatning av fire rapporter fra undersøkelser om idrettens verdier, utført i 1992–1993*. Rud i Bærum: Norges idrettsforbund og olympiske komité (NIF).
- Norges idrettsforbund og olympiske komité (NIF). (1998). *Strategiplan – fra ord til handling 1998-2010*. Oslo: Norges idrettsforbund og olympiske komité (NIF).
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF). (2007). *Idrettspolitisk dokument Tingperioden 2007–2011*. Oslo: Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF).
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF). (2009). *Lovhefte. Ajourført per 1. januar 2009*. Oslo: Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF).
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF). (2009). Tilgjengelig på Internett: <http://www.idrett.no/t3.asp?p=20629>, hentet 13. oktober 2008
- Olkkonen, R., Tikkanen, H. & Alajoutsijarvi, K. (2000). Sponsorship as relationships and networks: Implications for research. *Corporate Communications*, 5, 12-19. Hentet 18. mars 2009 fra <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&did=84988725&SrchMode=3&sid&F=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1223460&clintId=65559&aid=1#indexing#indexing>
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 15, 241-265.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Pant, P. & Lachman, N. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35, 195-212.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *The journal of Management Studies*, 24, 649-670. Hentet 18. mars 2009 fra <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=240&did=7096933&SrchMode=1&sid2&mt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=12378177&clintId=65559>.
- Pfeffer, J. & Salanick, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. USA: Harper and Row.
- Provan, K. G. & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61, 414-423.
- Quenet, J. (2006). Going going gone. *Ride Cycling Review*, 34, 110-114.

- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influence. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22, 887-910.
- Rowley, T. J. & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 28, 204-219.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Sam, M. P., Batty, R. & Dean, R. G. K. (2005). A transaction cost approach to sport sponsorship. *Sport Management Review*, 8, 1-17.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organization: The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Skiforbundet (2008 og 2009). Tilgjengelig på Internett:
http://www.skiforbundet.no/t2_gren.asp?p=51926, hentet 17. september 2008
http://www2.skiforbundet.no/t2_gren.asp?p=74389, hentet 9. mars 2009
<http://www.skiforbundet.no/OmNSF/Kontakter/Sider/kontakt.aspx>, hentet 9. mars 2009
- Slack, T., & Hinings, C.R. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6, 114-132.
- Slack, T. & Bentz, L. (1996). The involvement of small business in sport sponsorship. *Managing Leisure*, 1, 175-184.
- Snowboardforbundet (2008 og 2009). Tilgjengelig på Internett:
<http://www.snowboardforbundet.no/?page=649>, hentet 17. september 2008
<http://www.snowboardforbundet.no/?page=1311>, hentet 17. september 2008
<http://www.snowboardforbundet.no/?page=1331>, hentet 2. mars 2009
<http://www.snowboardforbundet.no/Assets/Page1246/File/toarsplan-langtidsplan-NSBF.pdf>, hentet 9. mars 2009
<http://www.snowboardforbundet.no/?page=650>, hentet 9. mars 2009
- Solberg, H. A., Hanstad, D. V. & Thøring, T. A. (under bearbeiding). Doping and commercial impacts.
- Steen-Johnsen, K. (2008). Networks and the organization of identity: The case of Norwegian snowboarding. *European Sport Management Quarterly*, 8, 337-358.
- Street & Smith. (2007). Winners and losers from the year in sports business. *Sportsbusiness Journal*, 35, 26.

- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Synovate. (2009). Tilgjengelig på Internett: http://www.synovate.no/ny/produktark/091007-synovate_sponsoring.pdf, hentet 18. mai 2009
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Waddington, I. & Smith, A. (2009). *An introduction to drugs in Sport. Addicted to winning?* London: Routhledge.
- Weber, M. (1968). *The theory of social and economic organizations* (oversatt av A. M. Henderson og T. Parsons). New York: Oxford University press. (Originalutgaven utgitt i 1947).
- Webster, F. & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36, 12-19.
- Wikipedia (2009). Tilgjengelig på Internett: http://no.wikipedia.org/wiki/Aham_Okeke, hentet 7. mai 2009
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *The Pennsylvania State University: Institute for the Study of Business Markets. ISBM Report lo-1995*, 1-34.
- Windsor, D. (1992). Stakeholder management in multinational enterprise. In: S. N. Brenner & S. A. Waddock (Eds.), *Proceeding of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. (pp. 121-128).
- Wolfe, R. A. & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13, 64-80.
- Woxholth, G. (1993). *Idrettens sponsoravtaler*. Norge: Juridisk Forlag.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods* (2nd ed.). USA: Sage Publications.
- Aasen, A. (2002). *Idrettssponsing – fra sponsorens/bedriftens ståsted*. Hovedfagsoppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.

Figuroversikt

Fig 7.1. "Maktforholdets dynamikk i et sponsorforhold": Modellen fremstiller hvordan maktforholdet i et sponsorforhold utvikler seg over tid. Modellen er basert på sponsorenes funksjonelle makt og særforbundenes normative makt, som kan forsterkes gjennom legitimitetsfaktoren (s. 88).

Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel til aktørene (Generell)

Vedlegg 2: Forespørsel til intervjuobjektene (Generell)

Vedlegg 3: Intervjuguide (Eksempel)

Vedlegg 1: Forespørsel til aktørene (Generell)

Hei!

Mitt navn er Tore Aasen Øderud (25 år). Jeg er student ved Norges idrettshøgskole og skal dette skoleåret skrive en masteroppgave innenfor Sport Management.

I den forbindelse sender jeg denne forespørselen til ... og ber om tillatelse til å involvere forbundet i masterprosjektet mitt.

I prosjektet vil jeg studere samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom særforbund og sponsorer og se på hvordan dette kan påvirkes av holdningene særforbund og sponsorer har til eventuelle dopingavsløringer. Prosjektets hovedproblemstillinger er: I hvilken grad er dopingspørsmålet integrert inn i samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer? Hvordan påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorene deres holdninger til doping?

I prosjektet vil jeg studere tre caser: 1. Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Norges Skiforbund og Cresco (DnB Nor), 2. Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Norges Snowboardforbund og DnB Nor, og 3. Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Skiforbundet og Nemi Forsikring ASA. Ved å sammenligne disse casene ønsker jeg å skape et dynamisk bilde av hvordan samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold fremstår forskjellig når de involverte aktørene er av ulik størrelse og om det gjør noen utslag i forhold til holdninger til eventuelle dopingavsløringer.

Ved å være involvert i prosjektet, vil ... kunne dra nytte av mine funn og bruke disse strategisk i fremtidig arbeid rettet mot sponsorer. Prosjektet vil også forhåpentligvis kunne gi ... ideer om nye innfallsvinkler i forhold til samarbeidsforhold med sponsorer fordi prosjektet har som mål å fremstille samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer på flere nivåer.

Jeg vil benytte kvalitative metoder og ønsker å intervju personer som har en sentral rolle hos aktørene jeg har valgt i casene, og som har en sentral rolle i forhold til prosjektets mål. Intervjulengde vil være maks en time og de vil bli tatt opp på bånd. Den intervjuede vil fremstå som anonym og intervjuene vil bli slettet når prosjektet er avsluttet.

Jeg ønsker primært å benytte perioden 20. oktober til 28. november 2008 til å foreta intervjuer og stiller meg veldig fleksibel til tidspunkter.

Mine veiledere på prosjektet er Dag Vidar Hanstad og Kari Steen-Johnsen, henholdsvis Dr. gradsstipendiat og Postdoktor ved Norges Idrettshøgskole.

Jeg håper dette prosjektet kan være av interesse for ... og bidrar gjerne med ytterligere opplysninger hvis ønskelig.

Mvh

Tore Aasen Øderud
Tlf: 970 44 875
Mail: tore.aasen.oderud@nih.no

Vedlegg 2: Forespørsel til intervjuobjektene (Generell)

Hei!

Mitt navn er Tore Aasen Øderud (25 år). Jeg er student ved Norges idrettshøgskole og skal dette skoleåret skrive en masteroppgave innenfor Sport Management.

I den forbindelse kontakter jeg deg fordi jeg ønsker å intervju personer som har en sentral rolle hos aktørene jeg har valgt i prosjektet, og som har en sentral rolle i forhold til prosjektets mål. I den forbindelse ønsker jeg å intervju deg ut i fra din posisjon i forhold til prosjektets mål og problemstillinger.

I prosjektet vil jeg studere samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom særforbund og sponsorer og se på hvordan dette kan påvirkes av holdningene særforbund og sponsorer har til eventuelle dopingavsløringer. Prosjektets hovedproblemstillinger er: I hvilken grad er dopingspørsmålet integrert inn i samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer? Hvordan påvirker avhengighetsforholdet mellom særforbund og sponsorene deres holdninger til doping?

I prosjektet vil jeg studere tre caser: 1. Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Norges Skiforbund og Cresco (DnB Nor), 2. Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Norges Snowboardforbund og DnB Nor, og 3. Samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold mellom Skiforbundet og Nemi Forsikring ASA. Ved å sammenligne disse casene ønsker jeg å skape et dynamisk bilde av hvordan samarbeidsrelasjoner og avhengighetsforhold fremstår forskjellig når de involverte aktørene er av ulik størrelse og om det gjør noen utslag i forhold til holdninger til eventuelle dopingavsløringer.

Ved å være involvert i prosjektet, vil ... kunne dra nytte av mine funn og bruke disse strategisk i fremtidig sponsorarbeid. Prosjektet vil også forhåpentligvis kunne gi ... ideer om nye innfallsvinkler i forhold til samarbeidsforhold med idretten fordi prosjektet har som mål å fremstille samarbeidsrelasjoner mellom særforbund og sponsorer på flere nivåer.

Intervjulengde vil være maks en time og det vil bli tatt opp på bånd. Den intervjuede vil fremstå som anonym og intervjuene vil bli slettet når prosjektet er avsluttet.

Jeg ønsker primært å benytte perioden 20. oktober til 28. november 2008 til å foreta intervjuer og stiller meg veldig fleksibel til tidspunkter. Skulle denne perioden passe dårlig, kan jeg være fleksibel ut over det også.

Mine veiledere på prosjektet Dag Vidar Hanstad og Kari Steen-Johnsen, henholdsvis Dr. gradsstipendiat og Post Dr. ved Norges Idrettshøgskole.

Jeg håper dette prosjektet kan være av interesse for ... og bidrar gjerne med ytterligere opplysninger hvis ønskelig.

Mvh

Tore Aasen Øderud
Tlf: 970 44 875
Mail: tore.aasen.oderud@nih.no

Vedlegg 3: Intervjuguide (Eksempel)

Intervjuguide til intervju med ..., dato og klokkeslett, sted (Adresse)

Ulike typer intervju spørsmål:

- **Introduserende spørsmål** - ”Kan du fortelle meg om...?”
- **Oppfølgingsspørsmål** - Man følger opp interessante temaer som dukker opp underveis: ”Kan du fortelle mer om dette?” eller hvem-hva-hvor- hvorfor-spørsmål.
- **Spesifiserende spørsmål** ”Hva gjorde du når du fikk angstanfallet på bussen?”
- **Direkte spørsmål** ”Stjal du penger på jobben i denne perioden?”
- **Indirekte spørsmål** ”Hvordan tror du andre studenter oppfatter karakterjaget?”
- **Strukturerte spørsmål** - Holder fokuset på tema ” jeg vil nå introdusere et nytt tema...
- **Fortolkende spørsmål** - ”Er det riktig at du følte at...”
- **Stillhet** - Det er ikke et kryssforhør. Informanten trenger tid til å puste ut og reflektere.

Potensielle fallgruver:

- Unngå ledende atferd: Ledende atferd er press fra intervjueren som kan lede til at informanten til å fordreie eller skjule følelser. Leding er ofte et resultat av intervjuerens forforståelse og forventinger, og representerer en feilkilde. Intervjueren bør være bevisst på egne holdninger under intervju prosessen.
- Innenfor fenomenologien snakker man om å anta en fenomenologisk holdning hvor man setter i ’parentes’ forutinntatte holdninger om fenomenet som blir undersøkt.
- Mange intervjuere gjør den tabben at de konsentrerer seg så mye om neste spørsmål mens informanten svarer at de ikke lytter godt nok til hva som blir sagt. Dermed retter intervjueren oppmerksomheten mot seg selv og ikke informanten (Repstad, sitert av Thagaard, 2002)

Tips til hvordan gjøre intervjuet enda bedre:

- **Kunnskapsrik** - kjenner godt til temaet, men husk at forutinntatte holdninger kan være en feilkilde.
- **Uttesting og kvalitetssikring** av intervjuguiden kan bli gjennomført gjennom rollespill der spørsmålene testes ut
- **Tren på å intervju!**
- **Strukturert** - gir rammeverket for intervjuet (briefing, debriefing etc.)
- **Klar** - Benytter klare, enkle og korte spørsmål. Hverdagsspråk.
- **Forsiktig** - La informantene avslutte setningene sine, tolerer pauser etc.
- **Følsom** - Lytt nøye for å fange opp viktige nyanser i svarene og motstand (både verbal og ikke-verbal kommunikasjon).
- **Åpen** - Hva er viktig i informantens livsverden.
- **Styrende** - Følg opp formålet og temaene sentrale for undersøkelsen.
- **Kritisk** - Ikke ta alt for god fisk, følg opp motsetningsfulle utsagn.
- **Huskende** - Sammenlign tidlige svar med senere svar: oppfølging.
- **Fortolkende**: fortolkninger av utsagn. Få disse bekreftet/avkreftet.

Utstyr til intervjuet:

- Båndopptaker
- Spørsmålene
- Penn og papir til å ta notater

Før man starter et intervju bør du ha tenkt gjennom hva du vil si om temaer/spørsmål til undersøkelsen:

Bakgrunn (min og prosjektet) og problemstillinger for prosjektet.

Prosjektet består av 3 hovedtemaer: (1) Samarbeidsrelasjoner Særforbund – sponsorer, (2) Avhengighetsforhold Særforbund – sponsorer og (3) Konsekvenser av dopingavsløringer

Temaer:

Innledning: Bakgrunn (min og prosjektet) og problemstillinger for prosjektet

- Informantens bakgrunn
- Bakgrunn for Skiforbundets sponsorsamarbeid
- Samarbeidsrelasjoner med Cresco
 - Bakgrunn og motiver
 - Lengde på sponsorkontrakten
 - Innhold i sponsorkontrakten
 - Ønsket/faktisk utbytte fra samarbeidet med Cresco
- Skiforbundets avhengighet til Cresco som sponsor
- Konsekvenser for sponsoravtalen med Cresco ved eventuelle positive dopingprøver fra utøvere tilknyttet Skiforbundet

Spørsmål: ...