

Fredrik Samuelsen

Sponsoraktivering som strategisk virkemiddel

Hvilke barrierer og utfordringer står Aker ovenfor ved aktivering av sponsoratet med langrennslandslaget?

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2012

Forord

Denne masteroppgaven om sponsoraktivering vil være avslutningen på mitt fem år lange eventyr som Sport Management student ved Norges Idrettshøgskole. Gjennom disse årene har jeg tilegnet meg mye kunnskap innen flere ulike fagfelt, men fattet tidlig interesse for tema sponsering. Med bakgrunn fra idretten vet jeg hvor viktig sponsormidler er for finansiering av idrett, samtidig som jeg som ansatt i en større bedrift forstår betydningen av markedskommunikasjon. Sponsings evne til å engasjere, motivere, inspirere og ikke minst formidle ansees jeg som svært spennende! Noe som satte meg på sporet av sponsoraktivering, som skulle vise seg å bli det overordnede tema for dette studiet.

Gjennom et års arbeid med masteroppgaven har jeg tilegnet meg god innsikt i sponsering som tema og sitter igjen med mange gode erfaringer og opplevelser, langt utover det som fremkommer av dette studiet. Jeg har vært så heldig å få komme i kontakt med mennesker i alle mulige posisjoner rundt om i sponsormarkedet, nasjonalt som internasjonalt. Disse har gitt meg et solid fundament for forståelsen av sponsering og sponsor aktivering. Ikke bare har jeg lært mye om sponsering i løpet av dette året, men jeg har også lært mye om meg selv. Jeg har fått muligheten til å arbeide selvstendig og strukturert, noe som har gitt meg erfaring og kunnskap om meg selv og andre mennesker jeg vil bære med meg resten av livet. Selv om jeg har arbeidet selvstendig er det flere som har bidratt og fortjener en stor takk.

Først av alt vil jeg takke min veileder Rune Bjerke i fra Markedshøgskolen for gode innspill og ikke minst takke for hans evne til å hjelpe meg med å bygge relasjoner og komme i kontakt med sentrale personer i sponsormarkedet. Jeg vil også takke ansatte tilknyttet seksjonen, gode venner, bekjente og familie for støtte og engasjement gjennom hele prosessen. En spesiell takk går til korrekturleseren som har bidratt med kritiske blikk og gode innspill! Jeg vil takke alle informanter for at de har tatt meg i mot med åpne armer og ikke minst Aker som har latt meg få innblikk i sponserat. En stor takk rettes også til mine unike medstudenter ved Norges Idrettshøgskole. Mine 5 år ved NIH har vært FANTASTISKE og er noe jeg aldri kommer til å glemme!

Fredrik Samuelson

Oslo, mai 2011

Sammendrag

I dette studiet ønsker jeg å gå nærmere inn å se på hvilke utfordringer og barrierer Aker står ovenfor i den strategiske aktiveringsprosessen av det internt forankrede sponsoratet med langrennslandslaget. Studiet vil ta utgangspunkt i Aker som sponsor for å kaste lys over de strategiske aktiverings valgene og sette intern aktivering av sponsorer på dagsorden. Studiets formål er identifisere utfordringer og barrierer knyttet til aktivering av sponsoratet og fremme forslag for hvordan i møtekomme disse. Målet med studiet er å se om det er noe å lære av Aker sin aktivering av sponsoratet. Sponsor og aktiveringsteori, med noen innspill fra organisasjonsteori vektlegges og er dette studiets teoretiske utgangspunkt. Ut i fra det teoretiske utgangspunktet er det utarbeidet et teoretisk rammeverk. Dette er en modell som vil fokusere på aktiveringsstrategi som en del av en større totalitet for å kartlegge hvilke andre momenter og suksesskriterier som foreligger ved aktivering av sponsoratet.

Studiet er blitt gjennomført som et casestudie med sponsoratet (Aker Achievements) som case, med hovedfokus på undersøkelsesenheten Aker. Totalt har jeg foretatt 9 kvalitative intervju med sentrale personer i Aker og Aker Achievements for å kunne analysere aktiveringen, Aker-ansatte for å kunne analysere hvordan den interne aktiveringen har virket på de ansatte og intervjuet/diskutert med eksperter fra sponsorfeltet for å tilegne innsikt ifra et annet perspektiv og øke forståelse av sponsor aktivering. Studiet analyseres ut i fra det teoretiske rammeverket samtidig som de ansattes påvirkning og holdninger til sponsoratet vil bli analysert og diskutert.

Hovedfunnene påpeker mangelfull intern kommunikasjon, utfordringer knyttet til trekninger og andre motiveringsfaktorer ved *Akeraktiv*. Samtidig som et få tall utfordringer fra de eksterne aktiveringstiltakene *Kunnskapstraileren* og *Oslo SkiShow* belyses. Måloppnåelse omkringliggende operative mål som økt friskhetsgrads med besparelser på nærmere 50 millioner kroner kan indikere at aktiveringen av sponsoratet har vært vellykket. Men da totaliteten av sponsoratets overordnede strategiske mål enda ikke er evaluert er det for tidlig å si noe om hvorvidt sponsoratet har vært en suksess. Men studiet analyserer utfordringer og fremmer forslag knyttet til dette.

Innhold

1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Studiets formål og problemstilling	10
1.3 Hvorfor belyse aktivering av sponsoratet?	11
1.4 Kontekstuell bakgrunn	11
1.4.1 Hva er sponning	12
1.4.2 Hvor kan sponning benyttes?	13
1.4.3 Oppsummering sponning	13
1.5 Studiets struktur og organisering	14
2. Casebeskrivelse	15
2.1 Aker ASA	15
2.1.1 Aker ASA sin bedriftsstrategi	15
2.1.2 Ansvar for mer enn bunnlinjen	17
2.1.3 Aker ASA sitt samarbeid med langrenn	17
3. Teoretisk bakgrunn	19
3.1 Ekstern eller intern aktivering	19
3.1.1 Hva er aktivering?	19
3.1.2 Ekstern aktivering	20
Eksterne mål	21
3.1.3 Intern aktivering	32
3.2 Teorioppsummering	40
3.3 Hvilke suksesskriterier foreligger ved aktivering av sponsoratet?	41
4. Metode	45
4.1 Et studie med samfunnsvitenskapelig tilnærming (paradigme)	45
4.1.1 Forskningsdesign	45
Casestudiet	46
4.2 Valg av metode	47
4.2.1 Valg av metode – triangulering	47
4.2.2 Kvalitativ metode	48
4.3 Datainnsamling	48
4.3.1 Det kvalitative forskningsintervju	48
Utarbeidelse av intervjuguide	49
Valg av informanter	49
Kvalitet på intervjuene	51
Dokumentanalyse	52
Kvantitativ spørreundersøkelse	52

4.4	Behandling av innsamlede data	52
4.4.1	Erklært samtykke og transkribering.....	52
4.4.2	Dataanalyse.....	53
4.5	Studiets kvalitet.....	54
4.5.1	Reliabilitet.....	54
4.5.2	Validitet	55
4.5.3	Generalisering	55
4.6	Etiske aspekter	56
5.	Analyse og diskusjon.....	58
5.1	Hvilke strategiske mål og motiver ligger bak inngåelse av sponsoratet	58
5.1.1	Situasjonen før inngåelse av sponsoratet.....	58
5.1.2	Kommersielle motiv	60
5.1.3	Overordnede strategiske mål med sponsoratet	61
	<i>Mål om å øke verdien til langrennssporten.....</i>	<i>61</i>
	<i>Økt verdi av langrennssporten kan generere effekter for Aker ASA</i>	<i>61</i>
	<i>Øke omdømme til Aker ASA</i>	<i>62</i>
	<i>Skape lønnsomhet i Aker Achievements</i>	<i>63</i>
5.1.4	Målenes kompleksitet, langsiktighet og målbarhet.....	64
5.2	Hvordan har Aker aktivert sponsoratet?	64
5.2.1	Aker Achievements AS	65
5.2.2	Tre konkrete aktiveringstiltak	66
1.2.2.1	<i>Akeraktiv.no</i>	<i>66</i>
	Motivering til bruk av Akeraktiv	67
b)	Hvordan har Aker kommunisert sponsoratet til interessenter og omgivelser gjennom ekstern aktivering	69
5.2.2.2	<i>Kunnskapstraileren.....</i>	<i>69</i>
5.2.2.3	<i>Oslo SkiShow</i>	<i>70</i>
5.2.3	Øvrig kommunikasjon til omgivelser og interessenter gjennom ekstern aktivering	71
5.3	Hvorfor har Aker aktivert sponsoratet slik som de har gjort?	71
5.3.1	Kunnskapstraileren	72
5.3.2	Oslo SkiShow	75
	Langrennslandslagets fremstilling som samfunnsnyttig	75
	Akers fremstilling som samfunnsnyttig	76
5.3.3	Akeraktiv	77
5.3.4	Operative mål.....	78
	Økt friskhetsgrad.....	79
	Stolte og tilfredse ansatte	79
	Vise linken mellom sponsor og sponsorobjekt	80
5.4	Hvordan har aktiveringen fungert for Aker?	81
5.4.1	Intern aktivering.....	82
	<i>Akeraktiv</i>	<i>82</i>
	Fysisk aktivitetsnivå i Aker.....	82
	Lokale tiltak knyttet til Akeraktiv	82
	Ansattes bruk av akeraktiv	83
	Har de ansatte blitt motivert av trekningen i Akeraktiv?	85
	Har aktiveringen av Akeraktiv påvirket friskhetsgraden?.....	85

5.4.2	Eksterne aktivering	86
	<i>Kunnskapstraileren</i>	86
	<i>Oslo SkiShow</i>	87
5.4.3	Vurdering av om de strategiske målene har blitt nådd ved aktivering av sponsoratet	88
	Har omdømme til Aker økt?	88
	Har verdien til langrennssporten økt?	88
	Har aktivering resultert i lønnsomhet i Aker Achievements?	89
6.	Hvilke utfordringer og barrierer står Aker ovenfor ved aktivering av sponsoratet?.....	90
6.1.1	Generelle utfordringer knyttet til evaluering av sponsor aktiveringen	90
	Sponsor aktivering som en del av en større totalitet	90
	Begrensninger i langrenn som sponsorobjekt og aktivierungsplattform.....	91
6.1.2	Utfordringer knyttet til manglende evalueringsmetoder i sponsing	93
6.1.3	Hvilke utfordringer står Aker ovenfor knyttet til aktivering av langrennsavtalen	95
	Hvilke utfordringer står Aker ovenfor ved ekstern Aktivering av sponsoratet?.....	95
	En betydningsfull utfordring ved ekstern aktivering gjennom Kunnskapstraileren	95
	En betydningsfull utfordring ved ekstern aktivering gjennom Oslo SkiShow	96
	Hvilke utfordringer står Aker ovenfor ved intern Aktivering av sponsoratet?	97
	Hvilke utfordringer står Aker ovenfor ved intern aktivering gjennom Akeraktiv?	97
7.	Forslag til strategiske tiltak	105
7.1	Forenkle evaluering av overordnet aktivering av sponsoratet	105
7.1.1	Utfordring knyttet til å evaluere aktivering isolert sett da det er en del av en større totalitet	105
7.1.2	Er det noen andre sponsorobjekt som er mer egnet for aktivering for å engasjere Aker-ansatte?	106
7.1.3	Det syntes å være en utfordring å regne ROI i hvert enkelt aktiveringstiltak og for sponsoratet.	107
7.2	Forslag til konkrete tiltak knyttet mot de eksterne og interne aktiveringstiltak	108
7.2.1	Det syntes å være dårlig timing og problem med å selge inn konseptet Kunnskapstrailer som karriereforedrag	108
7.2.2	Det ser ut til å mangle en langsiktig plan om hva som skjer med arrangementet Oslo SkiShow den dagen sponsoratet opphører?.....	109
7.2.3	Utfordringer knyttet til intern aktivering gjennom Akeraktiv	109
	Hvordan måle fysisk aktivitetsnivå når ikke alle er på portalen?	110
	Hvordan måle hvem som har blitt mer fysisk aktive etter Akeraktiv sin oppstart.....	110
	Hvordan finne årsaken og forstå hvorfor ikke flere av de fysisk aktive loggfører?.....	110
	Utfordring knyttet til hvordan få trekninger som kan motivere flere av de ansatte?	111
	Utfordring knyttet til ansattes forståelse av hvilke positive effekter lokale tiltak og trening i arbeidstide kan ha for seg selv og arbeidsgiver.....	111
	Utfordring i å kommunisere betydningsfull informasjon ut til de ansatte vedrørende det interne aktiveringstiltaket Akeraktiv.....	112
	Referanser	114
	Vedlegg.....	133

1. Innledning

Innledningsvis en liten historie som kan indikere hvordan sponsingens verden har utviklet seg. Her for noen uker siden så kjøpte jeg meg en ny telefon. En flunkende ny modell fra 2012. Den har touch-skjerm, ansiktsgjenkjenning og den svarer når jeg spør hvor mye klokken er. Dette vidunderet av en mobil var ikke oppfunnet under OL på Lillehammer, ei heller under OL i Beijing (2010), før 2012 hadde den aldri eksistert. Sponsing derimot eksisterte på 80-tallet og det eksisterte definitivt under lekene på Lillehammer i 94. Dengang dreide sponsing seg om firmaers logo på startnummer, sponsing var med andre ord filantropologi. Selv om sponsing var noe helt annet den gang, så var det en greie som fungerte. Å fungere gjør sponsing fortsatt. Men ord som filantropologi, lederes personlig interesser og logo eksponering er i ferd med å viskes helt ut.

Sponsing fremstår i dag som et profesjonelt strategisk bedriftsverktøy som handler om å kjøpe en mulighet til å vise hvem du er. Det handler om å kjøpe en aktiveringsmulighet! Ved å inkludere aspektet intern aktivering skaper det helt nye måter å utnytte sponsoratet på, det gjør sponsormarkedet mer dynamisk og allsidig. Det interessante er at et og samme sponsorat kan oppfylle både eksterne og interne mål. Intern aktivering kan syntes å være unikt da aktivering tradisjonelt sett har rettet seg mot eksterne mål som økt merkekjennskap, økt salg og liknende. Tema for oppgaven omhandler strategiske aktiveringsvalg. Formålet med studien er å lære av hvordan Aker aktiverer det internt forankrede sponsoratet med langrennslandslaget samt å sette intern aktivering på dagsorden. I dette kapitlet vil jeg ta for meg sponsing sin bakgrunn, formål og problemstilling belyst ved analysespørsmål, redegjøre for hvorfor jeg skriver om strategiske aktiveringsvalg og avslutningsvis presentere studiets organisering og struktur.

1.1 Bakgrunn

For å forstå hvorfor aktivering er viktig så er det hensiktsmessig å redegjøre for dagens situasjon.

Sponsing er en stadig økende internasjonal markedsaktivitet (IEG, 2011). Begrepet (verbet) sponsing dukket ikke opp i det engelske språket før på 1800 tallet. I Norge har

vi adoptert sponning som et låneord fra det engelske språket (Gran & Hofplass, 2009). Til tross for at sponning som begrep er et relativt moderne og rettes stadig større oppmerksomhet i mediebilde er det altså ikke et nytt fenomen. Men en aktivitet og et kommunikasjonsverktøy som har blitt formet og endret over lang tid. Idrettsaktivitet har tradisjonelt mottatt støtte. Tidlige var det folk (utøvere) fra arbeiderklasser som var støttet av folk fra overklassen, helt tilbake i Antikkens Hellas (Meenaghan, 1991; Sandler & Shani, 1989) og gladiatorene som kjempet i Colosseum mottok støtte av keiseren i Roma og andre fra adelen (Wilson, 1988). Sponning som fenomen har fra Antikkens Hellas og Romtiden utviklet seg i en mer kommersialisert retning.

Industrialisering og urbanisering har ført til at store folkegrupper samles på små geografiske områder. Samtidig som ny teknologi har bidratt til forenklet kommunikasjon, noe som igjen har utviklet sponning som kommunikasjonsverktøy (McCarville & Copeland, 1994). Første eksempel på sponning slik vi kjenner det i dag som en relasjon mellom bedrift og idretten fant sted på 1800 tallet. Det var selskapet Spiers and Pond som eide cateringselskapet Café de Paris i Melbourne som sponset den første *England cricket tour of Australia* (Sleight, 1989). Sponsingen ga kommersielle vinninger, igjennom at bedriften fikk økt oppmerksomhet og økte sin popularitet. Motivene den gang kan hevdes å være mer altruistiske enn kommersielle (Abratt, Clayton and Pitt, 1987; Duncan & Moriarty, 1997; Sandler & Shani, 1989). Dette kan hevdes å være begynnelsen på sponning slik vi kjenner det i dag, hvor sponning generer kommersielle fordeler. I etterfulgte tiår ble idrettsponning et mer utbredt fenomen. Før de olympiske lekene i Amsterdam 1923 inngikk Coca Cola en historisk avtale med IOC som tidens første sponsor av lekene (<http://www.olympic.org/sponsorship>). På slutten av 1970 tallet hadde tradisjonell reklame for alvor satt sitt preg i mediebildet. Reklamens inntog i mediene førte til clutter (rot) i markedsplassen, med utfordringer knyttet til hvordan skille seg fra det stadig økende antall andre aktører/annonsører (Séguin, 2007). Flere bedrifter skulle vise seg å få øynene opp for sponning som et mer kostnadseffektivt virkemiddel for å nå frem til målgruppen/konsumentene (Mullin, Hardy & Sutton, 2000). På 1980 tallet skjøt sponning som kommersielt virkemiddel for alvor fart og kan hevdes å bli et investeringsverktøy (Meenaghan, 1983; O'Reilly & Séguin, 2009). Dette bekrefter tall fra 1982 som viser at det på verdensbasis ble benyttet om lag 500 millioner amerikanske dollar på sponning (Shanklin & Kuzman, 1992). De olympiske leker i Los Angeles 1984 hevdes å være arrangementet som ”brought the

marriage of the corporate and sporting worlds into the public consciousness” (Wilber, 1988, s. 8). Under lekene hevdes det at forståelse av betydningen av aktivering (å inkludere sponning i markeds- og kommunikasjons –miksen) ble bevisstgjort (Tripodi, 2001). Sponning skulle ikke være en kostnad men en investering som skulle maksimeres og utnyttes på best mulig måte.

I Norge kan sponsings utvikling synes å henge noen år etter. Først under de olympiske leker på Lillehammer i 1994 var det stats eide selskaper som Statoil og Posten som gikk inn som nasjonale sponsorer (Olson & Thjømøe, 2002). Som lekene i 1994, kan sponsingen også hevdes å være en suksess i form av oppmerksomhet i mediene og bland befolkning. Noe som for alvor fikk åpnet øynene til norske bedrifter og skjøt fart for sponning i Norge.

Begrepet sponning og betydningen av aktivering har altså blitt utviklet og formet igjennom et langt tidsperspektiv. I 2010 ble det benyttet 46,3 milliarder amerikanske dollar på sponning på verdensbasis, noe som tilsvarer i overkant av 276 milliarder Norske Kroner (Kurs 5,98 23.05.2012) (IEG, 2011). Samtidig som sponning som kommunikasjonsverktøy utgjør en større vekst pr. år enn for eksempel tradisjonell reklame (IEG, 2010). Samtidig som sponning har vokst frem i næringslivet og idretten er det også blitt et stadig mer diskutert området i litteraturen. Til tross for mer forskning og økt oppmerksomhet er det fortsatt en del tomrom omkring hvordan sponsor investeringene på en best mulig måte kan maksimeres og settes i live igjennom aktivering.

1.2 Studiets formål og problemstilling

Studiet har som formål å belyse hvordan Aker aktiverer det intern forankrede sponsoratet med langrennslandslaget ved å sette intern aktivering på dagsorden. Dette fremmes i den hensikt å vise hvilke to strategiske aktiveringsmuligheter muligheter en bedrift står ovenfor ved aktivering av sponsorater. Studiet vil komme inn på hvordan Aker benytte sponning som et overordnet strategisk verktøy i den daglige driften.

Overnevnte vil studien ta utgangspunkt i med følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer og barrierer står Aker ovenfor ved aktivering av det internt forankrede sponsoratet med langrennslandslaget?

Problemstillingen vil bli besvart ved gjennomgang av følgende 6 analyse spørsmål.

1. Hvilke suksesskriterier foreligger ved aktivering av sponsoratet?
2. Hvilke strategiske mål og motiv ligger bak ved inngåelse av sponsoratet?
3. Hvordan har Aker aktivert sponsoratet
 - a) Hvordan har Aker kommunisert sponsoratet til de ansatte gjennom intern aktivering
 - b) Hvordan har Aker kommunisert sponsoratet til interessenter og omgivelser gjennom ekstern aktivering
4. Hvorfor har Aker aktivert sponsoratet slik de har gjort
5. Hvordan har aktiveringen fungert for Aker?

1.3 Hvorfor belyse aktivering av sponsoratet?

Med et globalt sponsormarked som i nær fremtid vil bikke 50 milliarder amerikanske dollar og en sterkere årlig vekst (prosentvis) enn markedsformen reklame (IEG, 2011). Er sponing som kommunikasjonsverktøy i sterk vekst. Som en viktig inntektskilde for idretten (Ansvarlig for Sponing i Norsk idrett, 2011) og en stadig hardere kamp om sponsormidlene blir det viktig med innsikt i hvordan sponing fungerer. Dette er viktig for idretten som skal selge seg selv og må kunne tilby det lille ekstra for å bli valgt. Men også for næringslivet som ønsker å sponse, som trenger å velge riktig sponsorobjekt for å nå sine mål. Samtidig som man ønsker å utnytte mest mulig av potensialet som bor i innsatsen man gjør. Dette er spesielt viktig i disse økonomiske vanskelige tider vi nå er inne i med økonomisk uro i flere europeiske land (Braathen, 2012). Noen ideelle effektmålinger i sponing hevdes å ikke eksistere. Dersom man ikke kan få konkrete tall på outcome vs input kan det være tenkelig å fokusere på hvordan sponsoratet kan effektiviseres så godt som mulig. Sponing er i dag en viktig kommunikasjonsplattform for bedrifter (Cornwell Maignan & Irwin, 1997; Hoek Hoek, Gerndall & Sanders, 1993; Tripodi, 2001).

1.4 Kontekstuell bakgrunn

For å forenkle forståelse av sponsor aktivering vil begrepet sponing her presenteres. Fordi dette vil være elementært for forståelsen av hvordan og hvorfor man skal aktivere.

1.4.1 Hva er sponning

”Define sponsorship is like trying to harpoon a butterfly in gale” (Head, 1981, 87).

Sitatet fremhever kompleksiteten ved å definere sponning, og støttes i litteraturen ved at det ikke finnes en generell akseptert definisjon (Cornwell & Maignan, 1998; Thwaites & Chadwick, 2004; Thjømøe Olson & Brønn, 2002).

Sponning er et begrep som er viet stor oppmerksomhet i dagligtalen så vel som i litteraturen (Lee, Sandler & Shani, 1997; Meenaghan, 1991; Sandler & Shani, 1993; Speed & Thompson, 2000; Thwaites & Chadwick, 2004; Tripodi, 2001). En av de hyppigst benyttede definisjonene i litteraturen ser ut til å være;

”An investment, in cash or in kind, in an activity in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity” (Meenaghan, 1991, s. 36).

Hvorfor denne definisjonen er flittig brukt kan forklares med at den fremhever kommersielle potensialer som ikke var fremhevet i tidligere definisjoner (som for eksempel Abratt et al., 1987; Duncan & Moriarty, 1997; Sandler & Shani, 1989). Ikke-kommersielle definisjoner baseres på altruistiske motiv (som gaver). Hvor sponning handler mer om gode gjerninger fremfor kommersielle motiv som eksponering og publisitet. Dagens sponsormarked må ikke forveksles med altruisme selv om det har røtter tilbake fra filantropologi (Keller, 2008; Speed & Thompson, 2000). Begrepene (altruisme og sponning) kan lett forveksles da filantropologi og sponning begge kan generere ”goodwill”. (Meenaghan, 1991). Til tross for mangfoldet av definisjoner har litteraturen gått i retning av en generell enighet om at sponning handler mer om forretning enn ren veldedighet (Cornwell, 1995; Kitchen, 1993; McCarville & Copeland, 1994; Meenaghan, 1991;1994; Thwaites & Chadwick, 2004; Tripodi, 2001). Prinsippet om at sponning benyttes som et strategiskverktøy for å nå kommersielle mål underbygges av to underliggende faktorer som karakteriserer sponning:

1) *”Sponning benyttes som et markedsverktøy, eller mer spesifikt som et salgsfremmende instrument.*

2) *Sponning foretas av firmaer for å oppnå kommersielle fordeler”.* (Tripodi, 2001, s. 95).

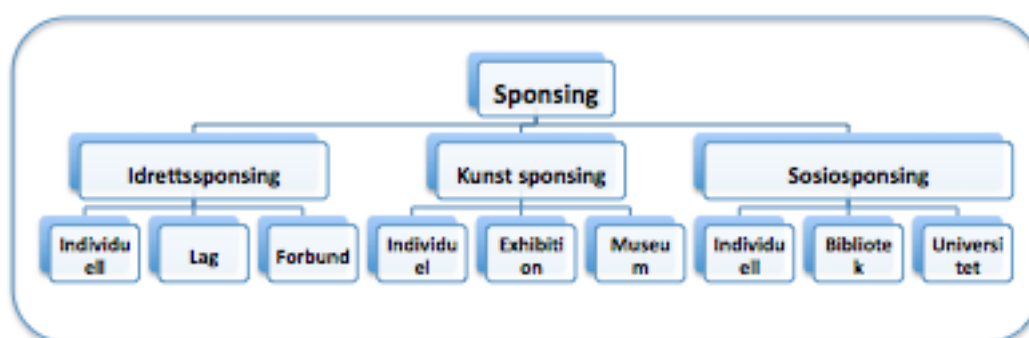
Basert på den kommersielle antagelsene over og kommersielle sponsor definisjoner (Meenaghan, 1991; Sandler & Shani, 1993; Speed & Thompson, 2000) fremhever Tripodi (2001) følgende definisjon:

”The provision of assistance by a commercial organisation (sponsor), in cash or kind, to sports property (sponsee), in exchange for the rights to be associated with the sports property for the purpose of gaining commercial and economic advantage” (s. 95).

Kritikk til definisjonen vil være at den ikke er av nyeste dato, noe som ville vært foretrukket da sponsering er et dynamisk felt og under stadig utvikling. Samtidig som definisjonen kan hevdes å mangle variabler og dimensjoner som belyser mulighetene som ligger i sponsering for sponsor og sponserobjekt.

1.4.2 Hvor kan sponsering benyttes?

Sponsering kan foregå innenfor flere felt, som for eksempel sosiale aktiviteter (sosio-sponsering), kultur og idrett (Hermanns, 1997). Bruhn (1987) klassifiserer 3 ulike arenaer hvor idrettsponsering kan utspilles; individuelle utøvere, lag og særforbund. I samsvar med nyere sponsor litteratur bør det tilføres (minst) en fjerde klassifisering, arrangement (Arrokallio & Tuominen, 2006; Heinemann, 1989; Riedmüller, 2003; Sandler & Shani, 1993; Tripodi, 2001).



Figur 1. (Arrokallio & Tuominen, 2006, s. 3)

1.4.3 Oppsummering sponsering

Som belyst er sponsering et begrep med mange definisjoner. For å forklare hva jeg legger i begrepet sponsering da det ikke er en gitt definisjon ønsker studien å fremme en (egenkomponert) modernisert oppsummerende definisjon av sponsering, basert på noen av de mest utbredte definisjoner fra eksisterende sponsorteorien (Lee, Sandler & Shani,

1997; Meenaghan, 1991; Sandler & Shani, 1993; Speed & Thompson, 2000; Thwaites & Chadwick, 2004; Tripodi, 2001):

”Sponsing er et markedsverktøy som tilknytter sponsor til sponsorobjekt (arrangement, anlegg, utøver, lag, organisasjon, prosjekt eller liknende). Igjennom sponsing kjøper en sponsor seg assosiasjon og aktiveringsmuligheter (internt og eksternt), for å generere goodwill, hospitality og økonomiske vekst (på kort og lang sikt). Samt muligheter som penetrasjon i (nye og eksisterende) markeder og andre potensielle kommersielle fordeler. Kommeriselle fordeler av sponsing vil kunne fungere som katalysator for sponsor og skille sponsor fra konkurrenter (og unngå clutter og ambush marketing). Sponsing kan være en betydelig del av finansieringen av et sponsorobjekt samtidig som det kan dreie seg om levering av varer, tjenester og ekspertise til sponsorobjektet.

1.5 Studiets struktur og organisering

Studiet presenteres gjennom 6 kapitler. I kapittel 1 presenteres studiets innledning, kontekstuelle og historiske bakgrunn som bygger oppunder og presenterer studiets foremål og problemstilling. I kapittel 2 fremmes Casebeskrivelsen av Aker og Aker Achievements. I kapittel 3 presenteres det teoretisk rammeverket oppsummert i en egenkomponert modell som svar på analyse spørsmål nr 1. I Kapittel 4 fremmes den metodiske tilnærmingen som er benyttet gjennom hele forskningsprosessen. I kapittel 5 diskuteres og analyseres empiri (studiets funn) opp mot eksisterende teori, i henhold til analyse spørsmålenes kronologi. Og avslutter med å besvare problemstillingen. I kapittel 6 kommer svar på studiets problemstilling. Mens det i kapittel 7 vil fremmes strategiske forslag som svar på problemstillingen, basert på analyse og diskusjon, som forhåpentligvis vil bidra til utvidet forståelse av sponsoraktivering som strategisk valg.

2. Casebeskrivelse

Kapitlet vil presentere undersøkelsesenheten (Aker ASA i lys av sponsorobjektet Norges Skiforbund Langrenn) benyttet for innsamling av empiri. Dette for å få nærmere bekjentskap til bedriftens strategi og sponseratets omfang, som har betydning for caset.

2.1 Aker ASA

Aker ASA er et industrielt investeringsselskap som består av flere ulike selskaper der i blant børsnoterte selskap som *Aker Solutions*, *Aker Bio Marine*, *Aker Clean Carbo*, *Kværner*, *Det Norske*, *Converto Capital*, *Norron Asset Management* for å nevne noen. Aker selskapene er stort sett sentrale norske næringer med et internasjonalt nedslagsfelt. Aker ASA har over 22.000 ansatte i over 30 land og er derav et stort globalt selskap. (akerasa.no) og (Årsberetning, 2011).

Aker er ikke bare resultatorienterte, men har like mye fokus på hvordan resultatene skapes. Aker viser de bryr seg om mer enn resultater ved å ivareta etisk spørsmål som menneskerettighetsprinsipper og fagforeningsrettigheter gjennom inngåtte samarbeidsavtaler med Fellesforbundet og IMF (International Monetary Fund).

2.1.1 Aker ASA sin bedriftsstrategi

Som et investeringsselskap er Aker ASA sin visjon ”*stolt eierskap*” (Årsberetning, 2011, s.10). Visjonen baseres på to forpliktete ord som forteller hva Aker strekker seg mot til inspirasjon for ansatte, aksjonærer, samarbeidspartnere og andre interessenter.

Aker ASA bygger sin virksomhet på fire grunnleggende verdier (se figur). Disse verdiene skal støtte oppunder daglig prioriteringer og beslutninger. Dette er ganske sterkt å si, da det vil få store konsekvenser for beslutninger og prioriteringer igjennom alle Aker ASA sine saker. Dersom det for eksempel fremmes et aktiveringstiltak eller en aktivitet av landslagsutøverne på langrennslandslaget, er forslaget/tiltaket nødt til å være i samsvar med Akers verdigrunnlag for å kunne vedtas. Dette verdigrunnlaget skal fungere som en rettesnor for Aker på veien mot den overordnede visjonen ”*stolt eierskap*”. Det fremheves allikevel at grunnet dette studiets omfang og hensikt om å belyse aktivering vil ikke verdiene diskuteres opp mot hvert enkelt tiltak, men heller

ligge som bakenforliggende føringer for forståelse av hvorfor Aker har gjort som de har gjort.

Våre verdier



(Figur 2: Årsberetning 2011, 2012 s. 10).

”Verdier fremmer prestasjoner” er overskriften på side 10 i årsberetningen og indikerer betydningen av verdier for Aker som selskap. Altså kan verdiene i Aker syntes å være helt avgjørende og bli integrert som overordnet bedriftsstrategi i alle selskapene.

Alle Akers interessenter skal oppleve at selskapet bidrar til industriutvikling og tar samfunnsansvar. Som *aktiv eier* vil Aker arbeide for å videreutvikle veldrevne selskaper som tilbyr produkter og tjenester på en miljøvennlig, etisk og sosialt ansvarlig måte. Aker ønsker å være en profesjonell og kunnskapsrik eier som selskapenes ansatte er stolte av å være en del av.

Aker vil videreutvikle virksomheter som skal bygge merverdier i selskaper hvor Aker er førende på eiersiden. På denne måten skapes et grunnlag for langsiktig og sikker

avkastning.

2.1.2 Ansvar for mer enn bunnlinjen

Aker ASA ønsker å utøve aktivt eierskap gjennom å bygge en sterk bedrift. Å bygge Aker som en sterk bedrift gjennom økonomisk gode resultater og vise samfunnsansvar. Hvert enkelt selskap i Aker ASA har et selvstendig styre som oppfordres til å vise samfunnsansvar.

”Aker bryr seg om mennesker, miljø, integritet og samfunn, som fremmes som selskapets grunnleggende retningslinjer for samfunnsansvar” (Årsberetning 2011, s.12)

Dette kommer til ut- trykk ved Akers grunnleggende retningslinjer for samfunnsansvar: *mennesker, miljø, integritet og samfunn*. Ved å si at *mennesker skaper Aker* og forankre sponsoratet, med Norges Skiforbund Langrenn, intern for de ansatte indikeres noe av omfanget med menneskelig fokus.

I retningslinjene for samfunnsansvar kan vi se at Aker skal ha positive virkninger for ansatte og folk som jobber med Aker ASA. Respekt står i fokus, og dette skal gjenspeiles gjennom samhandling og påvirkning mellom Aker og de ansatte.

Inkludering av de ansatte i beslutningsprosesser har lange tradisjoner i Aker systemet, og fremmes som en betydningsfull suksessfaktor.

2.1.3 Aker ASA sitt samarbeid med langrenn

Aker ASA gikk i 2010 inn i en 4års avtale som hovedsponsor for Norges Skiforbund Langrenn (NSFL) med mulighet for to års forlengelse (opsjon). Alle de andre sponsorpakkene til NSFL er delt opp til å kun gjelde enkelte lag/satsningsområder, for eksempel u23-, junior- landslag, sprint herrer, allround damer osv. Når det i dette studiet snakkes om Aker ASA sitt samarbeid med Norges Skiforbund Langrenn vil det i all hovedsak dreie seg om elite kvinne – og herre – landslaget (heretter langrennslandslaget). Avtalen har en verdi for langrennssporten på over 60 millioner over 4år.

Sponsoratet skiller seg fra tradisjonell sponning ved at Aker opprettet *investeringsselskapet Aker Achievements AS* for å forvalte sponsoravtalen med NSFL. Aker ASA er hovedaksjonær og NSFL (heretter Skiforbundet) er indirekte (igjennom

landslagsutøvere, trenere og støtteapparat) medeiere.

Aker Achievements har som mål å bidra til utvikling av norsk langrenn. For å skape eierskap og innvolvment er landslagsutøverne, trenere og støtteapparat med på eiersiden. Aker Achievements AS sikrer årlig inntekter til alle landslagsutøverne og deres moderklubber gjennom pengestøtte fra Aker.

Aker bruker idretten for å fremme seg selv som samfunnspartner gjennom sponsoratet Aker Achievements. Aker Achievements ble opprettet for å skape fornyelse og vekst av langrennssporten. Langrennssporten ansees i Akers ASA sin årsberetningen for 2011 som ”Norges ubestridte folkesport”. Ved ordbruk som ubestridt kan det tyde på at Aker viser at å tenke på andre idretter er utenkelig. Aker Achievements investerer i fire hovedområder: *elite, bredde, ansatte og det norske skifolk*. I denne studien vil de tre førstnevnte bli nærmest belyst da ansatte er forankringen i sponsoratet mens elite og bredde kan syntes å involveres på en unik måte i sponsoratet.

Sponsoratet Aker ASA-Norges Skiforbund Langrenn er Aker ASA sitt hovedsponsorat, ved siden av har Aker også gjennom en årrekke vært med i Molde Fotball (og Aker Stadion). Dette har bidratt til regionalt engasjement, og gir hvert år positive økonomiske ringvirkninger for mer enn 100 foreninger, klubber og lag i Møre og Romsdal regionen. Det hevdes at Aker ASA og Molde FK gjør en innsats for lokal- miljøet som strekker seg langt utenfor fotballbanen. Men forvaltningen av sponsoratet har ingen sammenheng med langrennslandslaget (Forvalter av sponsoratet, 2012). Mai 2012 ble det offentlig at Aker trakk seg ut av Molde Fotballklubb grunnet Ole Gunnar Solskjær sin flørt med Aston Villa. Det het i en pressemelding fra Aker ”*Solskjær fikk 17. mai tre spørsmål fra Aker via klubbens daglige leder. 1) Vurderer du å slutte i inneværende tippeligasesong? 2) Vil du ta med deg deler av støtteapparatet? 3) Vil du ta med deg noe av MFKs spillerstall over tid? Disse spørsmålene ble ikke besvart av Solskjær før han reiste til England. Dette oppleves som uforenlig med MFK-fellesskapet som vi begge er en del av, sier Kjell Inge Røkke, Akers ASAs styreleder og hovedeier*” (Pressemelding Aker ASA, 18.05.2012). Til tross for at saken kunne vært meget interessant å diskutere velges det å ikke omtale det noe mer da det ikke angår langrennsavtalen direkte.

3. Teoretisk bakgrunn

Kapitelet vil presentere det teoretiske rammeverket som legges til grunn for analyse og diskusjon. Formålet med denne studien er å belyse hvordan strategiske aktiverings valg kan maksimere verdiskapning for sponsor.

For å maksimere sponsorinvesteringene vil jeg ta utgangspunkt i to strategiske valg (intern og ekstern aktivering). Formålet med dette kapitlet vil derfor være å gi leseren en bredere forståelse av sponing og aktivering som strategisk virkemiddel for kommunikasjon. Kapitlet vil gi innføring i merketeori som er av relevans for den eksterne aktiveringen og innføring i organisasjonskultur for å forstå hvordan aktivering kan fungere internt i bedriften. Noe som senere vil danne rammeverkt for en aktiverings modell.

3.1 **Ekstern eller intern aktivering**

Aktivering av sponsoratet hevdes å være en av de viktigste suksessfaktorene for å generere positiv effekt av et sponsorat (Amis, Slack & Berret, 1999; Chavant, Martinent & Ferrand, 2009; Choi et al., 2006; Cornwell et al., 2005; Crimmins & Horn, 1996; Farrelly & Quester, 2005). Sponsorlitteraturen har ikke definert de to strategiske valgene ekstern og intern aktivering. Ekstern aktivering er en strategi som utspilles gjennom aktiviteter og effekter eksternt for bedriften (for eksempel på konsumenter og andre interessenter), intern aktivering ansees som en strategi som benyttes internt i bedriften (for eksempel på egne ansatte). Kommende avsnitt vil belyse de to strategiske valgene ved aktivering av sponsorat for å vise hvordan sponsoren kan forsvare investeringer og nå sine mål, samt sikre betydningsfulle inntekter for idretten også i fremtiden.

3.1.1 **Hva er aktivering?**

Internasjonal sponsorlitteratur presenterer begrepene *activation* og *leveraging*. Definisjonene av de to begrepene er mange (Cornwell et al., 2005; Davies & Tsiantas, 2008; Keller, 2008; Mennaghan, 1991; Tripodi & Hirons, 2009; Weeks, 2008; Weeks et al., 2008). Definisjonene inneholder flere fellestrekk, det å skille *activation* og *leveraging* fra hverandre syntes å være vanskelig. Skard (2012) hevder *activation* handler om ekstra typer kommunikasjon som tilrettelegger for direkte markedskommunikasjon mellom sponsor og målgruppen, mens *leverage* går mer i dybden å foreslår en type

parallell markedskommunikasjon der innsatsen foregår parallelt med investeringer. Det er altså klare likhetstrekk ved de to begrepene som dreier seg om at noe ekstra som tilføres sponsoratet utover kjøp av sponsorrettigheter. Gjennom denne studien vil det norske begrepet *aktivering* bli benyttet, dette omhandler da begge begrepene *activation* og *leveraging*.

Studien har valgt å ta utgangspunkt i Meenaghan sin definisjon av aktivering fra 1991:

“The additional effort, largely promotional, which must be invested by the sponsor in order to properly exploit the opportunity provided as a result of securing particular sponsorship rights” (s. 69).

Innledningsvis kjøper man altså sponsorrettigheter med mulighet for å koble bedriften opp mot et sponsorobjekt (Meenaghan, 1991). Av definisjonen ser vi at rettighetene må beskyttes for å sikre sponsoratets eksklusivitet. For eksempel unngå *clutter* (Sandler & Shani, 1993; Séguin, 2007; Wilkinson, 1993) og *ambush marketing* (Séguin, 2007; Tripodi, 2001). For at eksklusiviteten skal sikres er det derfor foreslått at sponsoratet bør aktiveres ved ytterligere investeringer i kommunikasjon (Amis et al., 1999; Crompton, 2004; Meenaghan, 1991; Séguin et al., 2005). Effektene av sponsering uten aktivering er omdiskutert, men det skal nevnes at sponsering i seg selv kan ha positive effekter knyttet opp mot logo eksponering og synlighet (Tripodi, 2001; Verity, 2002). I eksponeringseffekten fremheves det at det bygges preferanser for det eksponerte merke (Meenaghan, 1999; Thjømøe, 2010) selv om merkekjennskap er på et *unawareness nivå* i merkekjennskaps hierarkiet (Thjømøe, 1996). Uten ytterligere innsats vil ikke de potensielle innvirkningene for maksimering av sponsoratets effekter utnyttes fullt ut (Tripodi, 2001; Weeks et al., 2008).

Med dette utgangspunktet som belyser betydningen av aktivering av sponsoratet vil de to strategiske valgene (intern og ekstern aktivering) ses nærmere på.

3.1.2 Ekstern aktivering

Det første og mest omtalte strategiske valget sponsoren kan velge er, det studiet velger å definere som, ekstern aktivering. Det strategiske valget om å aktivere utenfor bedriften (eksternt) kan syntes å være det mest vanlige innen sponsorlitteraturen (Cornwell et al.,

2005; Davies & Tsiantas, 2008; Gwinner & Berrett, 2008; Hoek et al., 1993; Kuzma et al., 1992; Mc Donald, 1999; Papadimitriou & Apostolpoulou, 2004; Tripodi, 2001. m.fl.). Ordet eksternt betyr ytre og dreier seg om det som foregår utenfor bedriften. Aktivisering av sponsoratet eksternt praktiseres ofte ved bruk av markedsmixen og da spesielt reklame (Amis et al., 1997; Rosenberg & Woods, 1995). Eksternt aktivisering retter seg mot eksisterende og potensielle kunder, grossister/forhandlere evt. andre samarbeidspartnere vil i kommende avsnitt ta for seg mål, effekter og evaluering av sponsoratet eksternt. Noe som alle er betydningsfulle faktorer for eksternt aktivisering. Crompton (2004) hevder hovedmålet med et hvert sponsorat er å øke salgsinntekter. Med dette som utgangspunkt er det en del målsetninger bedriften kan sette eksternt for å kunne påvirke bunnlinja.

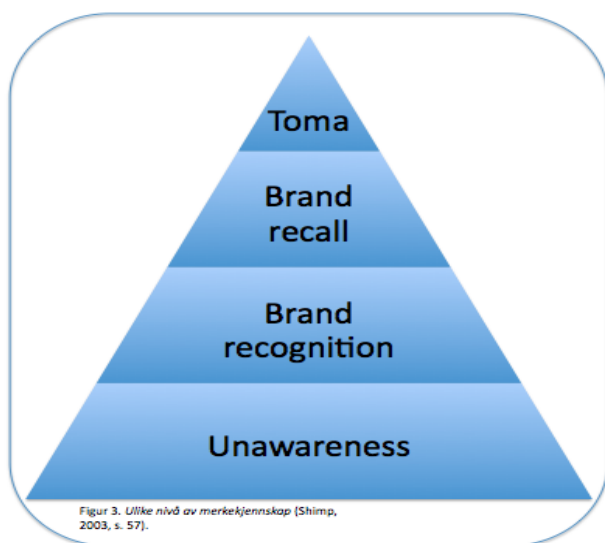
Eksterne mål

Det hevdes altså at en bedrifts motiver bak inngåelse av et sponsorat ikke er filantropologiske (Keller, 2008; Speed & Thompson, 2000). Men innehar kommersielle motiv om å påvirke bedriftens bunnlinje i positiv retning (Crompton, 2004; Lee, Sandler & Shani, 1997; Meenaghan, 1991; Speed & Thompson, 2000; Thwaites & Chadwick, 2004). Söderman & Dolles (2008) hevder et sponsorat kan hjelpe en bedrift med å promotere sitt merke. En av de strategiske veiene for å nå dette overordnede målet er altså å sette eksterne mål for sponsoratet.

Et av de vanligste eksterne målene for sponsering hevdes å være *image* relaterte mål (Cornwell & Maignan, 1998; Cornwell et al., 2001; Gwinner, 1997; Meenaghan, 1991; Shank, 2009). Image defineres som "*perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory*" (Keller, 2008, s. 51). Av definisjonen ser vi image handler om assosiasjoner som dukker opp når en tenker på merket. Sponsering kan derfor benyttes som verktøy for å overføre assosiasjoner mellom et sponserobjekt og en sponserbedrift (Gwinner & Eaton, 1999; Quester & Thompson, 2001). Hvis sponsoratet aktiveres ved at kommunikasjonen bygges på eksisterende assosiasjoner vil sponserbedriftens image kunne påvirkes (Cornwell & Steinard, 2001). Pitchot et al. (2008) fremhever eksterne mål som henger sammen med sponserbedriftens image: Økt *merkekjennskap* (brand awareness) og *merkestyrke* (brand equity) (Cornwell et al., 2001).

Merkekjennskap (brand awareness)

”Both the knowledge and the salience of the brand in the customers mind” (Aaker, 1996, s. 330-331) og ”Brand recall and recognition performance by consumers” (Keller, 1993, s.2). Det finnes flere ulike definisjoner på merkekjennskap. Studiet har valgt å ta utgangspunkt Aaker (1996) og Keller (1993) da disse utfyller hverandre godt. Definisjonene viser til at det er snakk om hva konsumenten vet (*knowledge* og *brand recall*) om sponsorbedriften eller produktet, samt hvor sterk opplevd verdi (*recognition performance*) merke har for konsumenten (*salience*). Samuelsen, Peretz, & Olsen (2010) viser til at merkekjennskap kan resultere i at når det melder seg behov som merket kan dekke fremkalles merket hos beslutningstakeren. Merkekjennskap hevdes å kunne settes i system ved en hierarkisk modell som viser til grad av merkekjennskap (Shimp, 2003).



Modellen har fire nivå hvor et merke eller produkt kan gå fra å ikke være kjent (unawareness) til å bli det foretrekkende merke/produktet (oppnådd *Toma*). Det er derfor ønskelig for merke/produktet/bedriften å klatre i denne hierarkiske modellen. Forskning har vist at sponning kan hjelpe en bedrift i å bygge merkekjennskap og på den måten avansere i hierarkiet (Abratt, Clayton, &

Pitt, 1987; Cornwell & Steinard, 2001; Gwinner & Eaton, 1999; Hoek, 1999). Økt merkekjennskap kan resultere i anerkjennelse som muliggjør utvikling av gode merke assosiasjoner, noe som igjen kan være avgjørende for et eventuelt kjøp (O'Reilly & Séguin, 2009; Alexandris, et al., 2008). I denne konteksten vil utfordringen for sponsorbedriften ligge i å vise at de er sponsor. Det er derfor anbefalt å aktivere sponsoratet ekstern for å kunne øke merkekjennskap (Cornwell, Weeks & Roy, 2005; Crimmins & Horn, 1996; Pham, & Johar 1999). Ekstern aktivering kan da for eksempel foregå ved å integrere sponning med andre elementer fra kommunikasjon miksen, som

reklame (Tripodi, 2001). Merkekjennskap fremheves som et vesentlig eksternt mål med sponning og inngår som en av fire faktorer i merkestyrke.

Merkestyrke (*brand equity*)

Internasjonal sponsorlitteratur fremhever merkestyrke som en betydningsfull (ekstern) målsetning for sponsoraktivitet (Cornwell & Maignan, 1998; Cornwell et al., 2001; Dolphin, 2003; Hickmann et al., 2005; Liu, Srivastava & Woo, 1998; Mitchell 2002; Pichot et al, 2008). Da for eksempel salgssøkning kan påvirkes av de eksterne faktorene, merkekjennskap og assosiasjoner, som begge er underlagt merkestyrke (Hickmann et al., 2005; Mitchell 2002; Pichot et al, 2008). Merkestyrke er et eksternt ledelses mål som kan realiseres igjennom sponning (Cliffe & Motion, 2005; Sandler & Shani, 1993) ved å etablere eller utvide en sponsorrelasjon med idretten (Roy & Cornwell, 2003). Flere definisjoner foreligger omkring merkestyrket (Aaker, 1996; Keller, 2008; Winer, 2004; Wood, 2000).

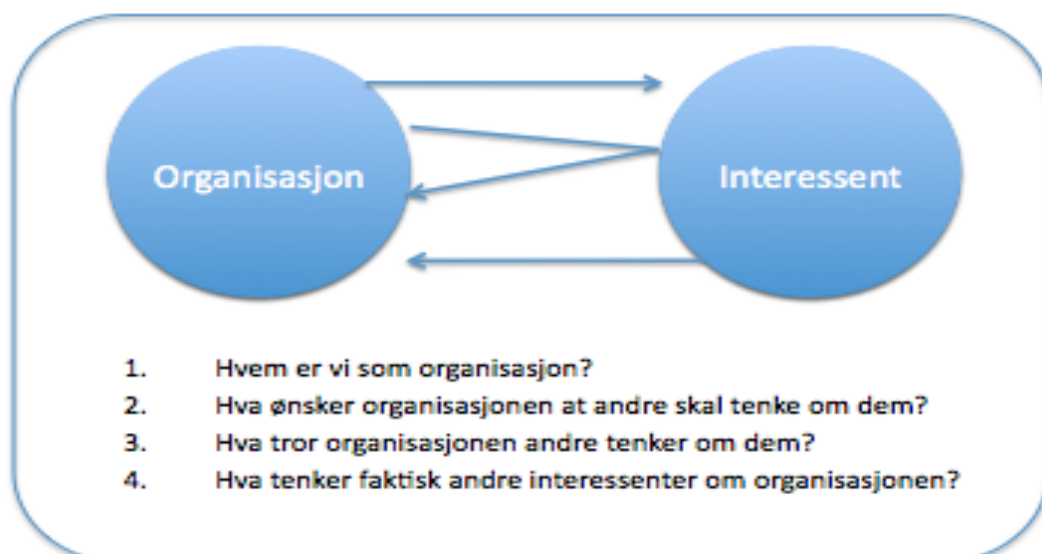
“the set of assets and liabilities linked to a brand’s name and symbol that adds to or subtracts from the value provided by a product or service to a firm and/or that firm’s customers. The major asset categories are: brand name awareness, brand loyalty, perceived quality and brand associations” (Aaker, 1996, s. 7).

Studiet har tatt utgangspunkt i Aaker (1996) sin definisjon da denne skiller seg fra for eksempel Keller (2008) sin definisjon som fokuserer på konsumentens opplevde merkestyrke. Keller (2008) sin definisjon ville kunne utelukke interne mål ved sponning som vil være av betydning for dette studiet senere i teori og analyse del. Definisjonen til Aaker (1996) viser at merkestyrke er fundamentet i et sterkt merke, hvor sluttresultatet representeres igjennom fire faktorer (merkekjennskap, merke lojalitet, opplevd kvalitet og merke assosiasjoner). Disse fire faktorene hevdes igjennom persepsjon å være det som gjør merke til noe mer enn bare et merke (Armstrong & Kotler, 2007). I produktteorien vil dette si de faktorene som skiller et varemerke fra en merkevare. Skal merkestyrken påvirkes er det derfor vesentlig med forståelse av persepsjon hos målgruppen (Gladden, Milne & Sutton, 1998). Det antas da at dersom en sponsorbedrift kjenner til persepsjon eksternt kan de, igjennom ekstern aktiveringsaktivitet, påvirke merkestyrken. Investering i sponning og ekstern sponsor aktivering kan differensiere

sponsoren fra konkurrenter gjennom skapt merkestyrke, som igjen forsvarer sponsorinvesteringene ved opprettholdelse av eksklusivitet (Keller, 2008). Det er nå vært mye snakk om merke tenker vel du nå som leser. Viser ikke studiet til organisasjonen Aker ASA? Jo, men det er snakk om merke på et organisasjons nivå, hvor Aker fremmes som et merke. Samuelsen et al. (2010) hevder det uansett er assosiasjonene hos interessentene som er det vesentlige, enten det er snakk om merke eller assosiasjoner. Forfatterne fremhever da at det samme rammeverket kan benyttes og at forskjellen ligger på interessentnivå. Ved interessent nivå menes for eksempel at Kjell Inge Røkke som eier vil være mer opptatt Aker ASA som konsern enn varemerke lokalprodusert sjømat som Aker Seafood selger til Norgesgruppen. Mens Norgesgruppen som kunde vil oppleve det motsatt. Studien vil derfor gå inn å se på hvordan sponsorbedriftene tar høyde for nevnte forhold når de skal aktivere sine sponsorer eksternt.

Omdømme

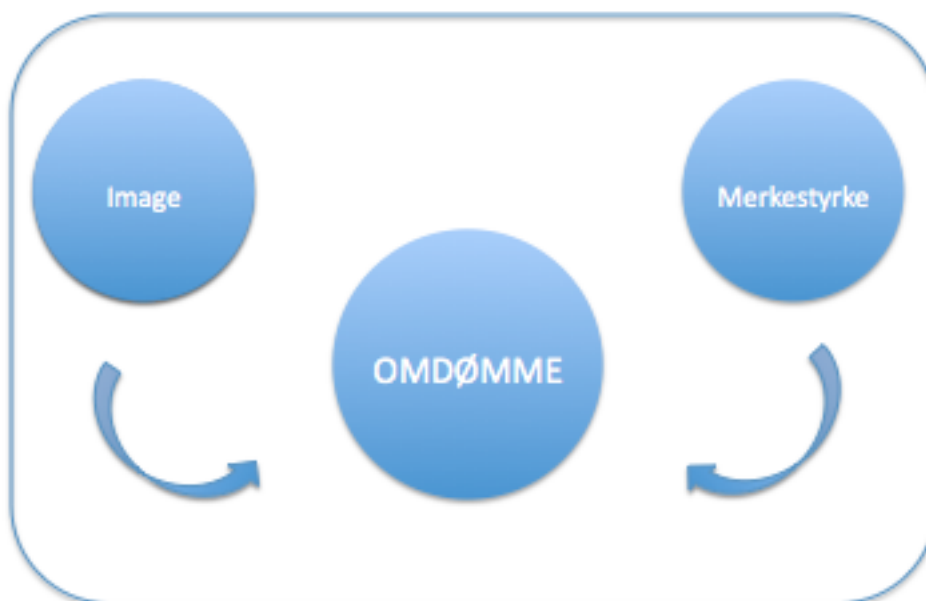
Omdømme hevdes å være en evaluerende respons mennesker har til et merke (Samuelsen et al., 2010). Slår vi opp i norske ordbøker finner vi synonymer som rykte (Ordnett, 2012). Omdømme dreier seg altså om positive eller negative oppfattelser, holdninger og assosiasjoner interessenter har om organisasjonen. I boken *Merkevareledelse på Norsk* er det gjengitt en modell som beskriver assosiasjoner til organisasjonen hos interesser:



Figur 4. Omdømme (Samuelsen et al., 2010, s.171) gjengitt oversatt fra (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006, s. 100)

Av modellen fremmes fire nøkkelspørsmål for omdømme. Det fjerde spørsmålet: "Hva tenker faktisk andre interessenter om organisasjonen?" (Samuelsen et al., 2010, s. 171), er det som defineres som omdømme (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006).

Mennesker fremheves i denne konteksten som *interessenter* og kan være alt fra kunder, samarbeidspartnere, konkurrenter, konsumenter, ansatte og liknende. I dette studiet kontekst vil det være aktuelt å gå nærmere inn på Aker ASA sitt omdømme blant egne ansatte, potensielle arbeidstakere, idrettsfolk og vanlig mann i gata. Dette da disse interessentene skal vise seg å relateres til mål med sponsoratet som vil analyseres og diskuteres senere i denne besvarelsen. Assosiasjoner hevdes å være en del av image (Gwinner & Eaton, 1999; Quester & Thompson, 2001) samtidig som det kan komme frem at assosiasjoner er en del av merkestyrke (Aaker, 1996; Keller, 2008; Winer, 2004; Wood, 2000). På denne måten kan det antas at merkestyrke og image begge er med å forme en interessents omdømme av organisasjonen basert på gode eller dårlig assosiasjoner i fra merkestyrken og image til organisasjonen.



Figur 5. Faktorer for Interessenters påvirkning av omdømme

Eksterne effekter

For å kunne maksimere sponsor investeringene igjennom strategisk valg av aktiveringsstrategi er det hensiktsmessig med forståelse om hvordan sponing virker.

Kapitlet vil derfor ta for seg hvordan ekstern aktivisering kan benyttes og hvilke effekter dette kan gi.

Sponsing hevdes å være et passivt kommunikasjonsverktøy som krever aktivitet for å maksimeres. For eksempel kommunikasjonsverktøyet reklame virker direkte, mens sponsing hevdes å virke indirekte. Dette da budskapet ikke er komplett og kontrollerbart i sponsing (Cornwell, 2008; Crimmins & Horn, 1996). Forståelse av *clarity*, innebærer sponsorbedriftens budskap og linken mellom sponsor og sponsorobjekt som ansees som en betydningsfull suksessfaktor for et vellykket sponsorat (Simmons & Becker-Olsen, 2006; Speed & Thompson, 2000; Thjømøe, 2010). Sponsing uten ytterligere aktivitet hevdes derfor kun å ha minimal eksponeringsverdi alene (Tripodi, 2001; Verity, 2002). Uten ytterligere innsats vil ikke de potensielle virkningen for å maksimere sponsoratets effekt utnyttes fullt ut (Tripodi, 2001; Weeks et al., 2008). Tydeliggjøring av linken mellom sponsor og sponsorobjekt hevdes å kunne konstrueres ved kommunikasjon (Simmons & Becker-Olsen, 2006). Sponsing bør derfor tillegges ekstra kommunikasjon og promoteringsaktiviteter (Meenaghan, 1991; Amis et al., 1999; Tripodi, 2001, Crompton, 2004, Séguin, 2007; Séguin et al., 2005).

Tradisjonell markedsføring kjennetegnes ved særegen bruk av segmentering og posisjonering (O'Reilly et al., 2008). Ved å koble sponsing opp mot tradisjonell markedsføring kan sponsor tilegne seg ønsket posisjon i markedet ved å nå frem med sitt budskap. Alexandris et al. (2008) hevder markedspenetrasjon er et markeds mål som sponsorbedrifter ønsker å oppnå. Da det kan resultere i at budskapet når ut til et større publikum. For å kunne nå flere målgrupper ekstern med sponsoratet hevdes det at markedet bør deles inn i ulike segment (Meenaghan, 2001). Når segmentering har funnet sted vet sponsor hvilken målgruppe en kan operere innenfor. Ut i fra ambisjoner og målsetning kan da arbeidet med posisjonering i markedet starte. Promotering og posisjonering i marked (nye som eksisterende) hevdes å skje ved at sponsoratet knyttes opp mot markedsmixens fire (p'er) komponenter (produkt, pris, plassering og påvirkning/promotering) (O'Reilly & Séguin, 2009). Markedsmixen er betydelig for forståelsen av hvordan en bedrift kan posisjonere seg i markedet. I denne besvarelsen vil hovedfokuset ligge på det fjerde komponenten, promotering. Samuelsen et al. (2010) oversetter den fjerde p'en *promotion* til markedskommunikasjon. Det vil her være aktuelt å se på bruk av kommunikasjonsmixen som definerer de kanaler

sponsorbedriften ønsker å benytte for å nå frem med sitt budskap (Cornwell et al., 1997).

Sponsing som en del av kommunikasjonsmiksen

For å maksimere de eksterne effektene av sponsing hevdes det å være hensiktsmessig å implementere sponsing med elementene fra kommunikasjonsmiksen (advertising, public relations, sales promotion and personal sales) (Cornwell et al., 1997; Hoek et al., 1993; Tripodi, 2001). Aktiveringsstrategiene kan formidle budskapet en ønsker å formidle, samt vise linken hvorfor man er sponsor ved å iverksette markedskommunikasjons tiltak og aktiviteter. Det er da en forutsetning at sponsoraktivitetene formidles av markedsavdelingen slik at sponsing blir fullt integrert i kommunikasjonsmiksen. Dette for å unngå at sponsing blir en kostnadsfull boom uten reell grad av *return of investment* (Papadimitriou, et al., 2008).

Markedsførere kan integrere markedskommunikasjon ved å ta visuell og verbal informasjon fra en kommunikasjonsform å bruke det i andre kommunikasjonsformer (Keller, 1996). Ved å aktivere sponsoratet med tilleggskommunikasjon (fra kommunikasjonsmiksen) som for eksempel reklame (annonsering) vil budskapet fra sponsor til målgruppe enklere kunne kontrolleres (Cornwell et al., 2001; Crimmins & Horn, 1996; Mennaghan, 1991; Rifon et al., 2004; Roy, 1998). Med bakgrunn i dette blir sponsing (aktivert) reklamert, publisert og personlig solgt av sponsor igjennom for eksempel *hospitalitypakker*. Hospitality kan benyttes som et verktøy eksternt ved å bygge merke lojalitet, som igjen påvirker merkestyrken (Miles & Rines, 2004). For eksempel ved at en arrangementsponsor tar med seg kunder eller forhandlere på arrangementet. Ved å inkludere sponsing i kommunikasjonsmiksen blir sponsoratet aktivert, de promosjonelle aktivitetene og kommunikasjonsstrategien forsterkes, noe som resulterer i økt markedsinnsats (Tripodi, 2001). Økt markedsinnsats kan tenkes å øke synlighet, som igjen kan sannsynliggjøre økt merkekjennskap. Det er derfor interessant for besvarelsen å se på om sponsorene i denne studien inkluderer sponsing i den øvrige kommunikasjonsmiksen for å maksimere effektene.

Aktivering av sponsoratets eksterne effekter

Aktivering er som vist over en vesentlig faktor for maksimering av et sponsorats potensielle effekter (Chavant, Martinent & Ferrand, 2009). Man kjøper ikke da bare rettigheter, men gjennom aktivering kommuniseres det til omgivelsene at man er sponsor (Choi et al., 2006; Crimmins & Horn, 1996). Selv om dette ser ut til å være allment akseptert fremheves det i litteraturen at aktivering ikke tar sponing til $1+1=3$, men $1+1=2$ med tillagte effekter (Amis, Slack & Berret, 1999; Thjømøe, 2010). Sponsorlitteraturen fremhever økt relasjonsverdi, *clarity* (vise linken i sponsoratet) og konsumentenes oppfatning av merket som vesentlige ekstra effekter ved ekstern sponsoraktivering (Boush, 1993; Cornwell 2008; Crompton, 2004; Farrelly, 2010; Farrelly & Quester, 2005; Meenaghan, 1996; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Speed & Thompson, 2000; Tripodi, 2001; Woods, 1995).

Økt relasjonsverdi

Ved å integrere sponing med andre elementer fra for eksempel markeds – og kommunikasjons – miksen vil aktiveringen tillegge sponsoratet ekstra verdi (Rosenberg & Woods, 1995). Aktivering skjer ved aktivitet og vil kunne engasjere både sponsor og sponsorobjekt. Igjennom aktivitet økes muligheten for at partene integreres i sponsoratet. På denne måten kan aktiveringen påvirke relasjonen mellom sponsor og sponsorobjekt (Crimmins & Horn, 1996). Engasjementet kan sees på som økt investering i relasjon og forpliktelse, noe som igjen kan øke verdien av selv sponsoratet (Farrelly, 2010; Farrelly & Quester, 2005). Hensikten med å øke verdi av relasjonen er å øke sjansen for maksimering av investeringer samt sikre at sponsoratet opprettholdes. På denne måte kan oppsigelse av avtalen unngås (Farrelly, 2010; Shani & Sandler, 1998). Noe som sikrer lengre varighet på sponsoratet, som igjen er en vesentlig suksessfaktor for å maksimere sponsoratet, da sponing hevdes å ha størst effekt over tid (Lunnan & Haugland, 2008; Westberg, Stavros & Wilson, 2011).

Linken mellom sponsor og sponsorobjekt:

Det eksisterer en oppfatning av koblingen mellom sponsor og sponsorobjekt, som innebærer ”hovedingrediensen” *fit* (match) (Skard, 2010) Aktiveringen henger her sammen med relasjonen og klargjøringen av linken mellom sponsor og objekt (Amis et al., 1999). Tidligere forskning har dokumentert at dersom det oppfattes som *fit/clarity*

mellom sponsor og sponsorobjekt får sponsoratet en høyere effektverdi i form av forbrukerrespons (Cornwell et al., 2006; Gwinner & Eaton, 1999; Speed & Thompson, 2000; Sakrd, 2009; Thjømøe & Arntsen, 2007) Thjømøe, H., (?). Hvordan målgruppen reagerer på kommunikasjonen har betydning for sponsoratet da kommunikasjonen flyter mer naturlig. Dette kan tenkes å være av vesentlig betydning da sponing som kommunikasjonsverktøy fungerer mer indirekte enn for eksempel reklame (Cornwell, 2008; Crimmins & Horn, 1996). I stedet for å prøve å endre konsumentens opprinnelige oppfatning viser forskning Cornwell (2008) og Thjømøe & Arntsen (2007) at sponsoratet bør vise koblingene mellom partene ved hjelp av aktivering. Eksempelvis kan opplevd *fit* ligge i underbevisstheden til konsumenten, og påvirkes av aktiverings aktiviteter som forteller hvorfor man sponer (Boush, 1993; Cornwell, 2008). Dersom målgruppen finner linken mellom sponsor og sponsorobjekt logisk hevdes det at egenskaper og assosiasjoner lettere flyter mellom sponsorobjekt og sponsor, omtalt i sponsorlitteraturen som *spread-over* effekten (Sponsor academic, 2003). Målgruppen vil da være mer mottakelig for kommunikasjon fra sponsoren.

Differensiering og oppfatning

Quester & Thompson (2001) dokumenterte virkninger på *brand awareness* og *brand attitude* ved aktivering av sponsoratet. Synergiske effekter vil derfor bidra til å bygge *brand equity* (merkestyrke) i tillegg til å maksimere kommunikasjonseffektene. Dersom en integrerer sponsoratet i kommunikasjonsmiksen (Tripodi, 2001). Gjennom aktivering kan merke tillegges ekstra verdi, og derav føre til differensiering fra konkurrenter (Cornwell, Weeks & Roy, 2005). Ved differensiering kan en oppnå konkurransefortrinn i forhold til konkurrenter (sponsorer og *ikke-sponsorer*). Konkurransefortrinn, som et resultat av differensiering, kan skille sponsorer fra *ikke sponsorer* (Cornwell et al., 2001). På denne måten virker aktivering preventivt mot *ambush marketing*, men kan også ha preventive virkninger mot *clutter* blant "alle" de andre sponsorene, og unngå rot i mediebildet (Crompton, 2004; Meenaghan, 1996; Séguin et al., 2005; Shani & Sandler, 1998; Tripodi, 2001).

Disse 3 effektene understreker behovet for forståelse av hvordan aktivering virker for å muliggjøre maksimerings potensialet i sponsor investeringene (Cornwell et al., 2005). I litteraturen er det akseptert å hevde at sponing må aktiveres for å oppnå noen reel

grad av suksess (Amis et al., 1999; Thjømøe, 2010; Tripodi, 2001). Med reell grad av suksess er det snakk om å maksimere investeringen i sponsoratet (Tripodi, 2001). Det vil derfor være naturlig å hevde at selv om det må ytterligere investeringer til i aktiviteter for å vise at en er sponsor, vil *ROI* i sponsoratet øke ved aktivering (Séguin, 2007). Det vil derfor være av interesse å se om undersøkelsesenheter i dette caset tar høyde for overnevnte eksterne effektene når de arbeider med målsetning og aktivering av sponsoratet. Så langt i teoridelen er det dannet et bilde av hvordan sponsering og aktivering kan virke. En grunnleggende forståelse av hvordan sponsering og aktivering virker samt definerte mål er helt av gjørende for å kunne evaluere sponsoratet (O'Reilly & Madill, 2009).

Ekstern evaluering

Det antas som tidligere nevnt at sponserater inngås med kommersielle motiv og ikke altruistiske (Crompton, 2004). Det vil derfor være naturlig å se hva man sitter igjen med av investeringer som er gjort, noe som er rettet stadig større oppmerksomhet i litteraturen (DeGaris, 2008; Currie, 2004; Shank, 2009). *ROI* som ble presentert innledningsvis hevdes å være avgjørende for sponsoren. Dette da forsvaring av investeringer vanskeliggjøres dersom det ikke kan dokumenteres noen effekter for sponsor vs. Ikke-sponsor (Cornwell, 1995; Crompton, 2004)

Rundt evaluering av sponserater syntes litteraturen å være noe diffus. Ingen sponserater er like og bør derfor evalueres forskjellig (O'Reilly & Madill, 2009). Det hevdes enkelte sponsorer ikke evaluerer i det hele tatt (Davies & Tsiantas, 2008; Thjømøe, Olson & Brønn, 2002). Tenkelig årsak til ikke-evaluering kan blant annet være at sponsor opplyser om at de ikke måler *ROI* da de ikke vil innrømme dårlige investeringer. Eller at sponsoratet er inngått med bakgrunn i toppleders personlig interesse og derfor forventes det ingen økonomisk avkastning (Amis et al., 1997). Dette ansees som lite tenkelig da store investeringer ofte syntes å måtte forsvares. Dette kan tyde på mangel på kostnadseffektive *ROI* målinger av sponserater (Currie, 2004; DeGaris, 2008). Flere studier påpeker manglende evalueringsmetoder (Choi et al., 2006; Papadimitriou et al., 2008; Thjømøe et al., 2002; Verity, 2002). Den økende oppmerksomheten rettet mot mangel på praktiske evalueringsmetoder har også dokumentert at flere sponserbedrifter utvikler sine egne modeller for evaluering (O'Reilly & Madill, 2009). Og det syntes å

være utfordrende å kunne evaluere den totale effekten av et sponsorat (O'Reilly & Madill, 2009; O'Reilly & Séguin, 2009). Under fremheves to av de hyppigst omtalte evalueringsmetodene som benyttes for å konkrete eksterne sponsoreffekter.

Måling av eksponeringsverdi

En hyppig benyttet evalueringsmetode av sponssing hevdes å være måling av Tv-logo eksponering. Dette foregår slik at ant. ganger en bedrifts (sponsors) logo vises regnes om til hvor mye tilsvarende mediedekning (reklametid) ville kostet bedriften dersom man kjøpte vanlig reklame rettigheter (Olson & Thjømøe, 2009; O'Reily & Madill, 2009). En svakhet ved denne evalueringsmetoden kan være sponssing sin kompleksitet. Når man måler eksponeringsverdi er det vesentlig å fremheve at 30 sekunder logo eksponering ikke er det samme som 30sekunder med informativ reklame (Cornwell et al., 2005). Eksempelvis vil det i en reklame være fokus på kun et produkt eller en produktserie, mens det i sponssing kan oppstå "clutter" da sponsor ikke har noe garanti for at deres logo faktisk vektlegges konsumentens oppmerksomhet. I motsattfall hevdes det at assosiasjonskomponenten som er unikt for sponssing ikke vektlegges ved å evaluere logo eksponering (O'Reily & Madill, 2009).

Måling av salgstill

En annen måte å evaluere sponsoratet på er å måle direkte salg. Dette hevdes å være den viktigste evalueringsmetoden for å måle sponsoreffekt på da det til syvende og sist er bunnlinja som teller (Crompton, 2004; O'Reily & Madill, 2009). Dersom avkastningen i perioden er større i kroner og øre enn investeringen som er gjort, kan sponsoratet sies å ha hatt effekt? Ved å måle salgstill (gjentatte ganger) vil en få svar på om salgstill er moderate, reduserte eller økte i løpet av sponsorperioden. Men som belyst tidligere fungerer sponssing som en del av den totale kommunikasjonsmiksen. Det at sponssing er en del av en større totalitet kan også resultere i utfordringer knyttet til evaluering av sponsoratet isolert. Da det vanskelig kan sies hvordan akkurat sponssingen virket, da andre markedsføringstiltak også vil være med å påvirke effekter (O'Reily & Madill, 2009; O'Reilly & Séguin, 2009). Dette kan gå begge veier, både at sponssing er tillagt ekstra verdi igjennom reklamekampanjer men også at sponssing tillegger andre kommunikasjonskanaler merverdi.

Eksterne omdømme målinger

En måte å evaluere sponning på er å måle omdømme. Dersom omdømme måles før og etter et aktiverings tiltak eller før og etter inngåelse av sponsoratet kan man si noe om hvordan sponningen har påvirket bedriftens omdømme. I følge Samuelsen et al. (2010) har *Reputation Institute* utarbeidet et pålitelig evalueringsverktøy som måler omdømme som en avhengig variabel og antatte påvirkede årsaksforhold. Statistiske sammenhenger mellom disse årsaksforholdene legges til grunn for å måle omdømme. Det er altså avgjørende for en slik evaluering å vite hva som påvirker omdømme. Det fremheves at kvalitet på varer og tjenester er fundamentet, men at omdømme også kan påvirkes av ikke-produktrelaterte egenskaper som etikk og samfunnsansvar (Samuelsen et al., 2010).

Som det fremgår av teorien over er det mangel på effektive evalueringsmetoder av sponsoreffekter. Et sentralt spørsmål i besvarelsen blir derfor å se hvordan undersøkelsenheten Aker evaluerer sine aktivering(stiltak). Evaluering antas å være en elementær faktor for forståelse av ROI av sponsorinvesteringene (Cornwell, 1995; Crompton, 2004; DeGaris, 2008; Stripp & Schiavone, 1996). Hvis evalueringen viser positivt *outcome* må man ha gjort noe riktig, mens lite eller ingen *outcome* kan tyde på at noen strategiske valg har mislyktes.

3.1.3 Intern aktivering

Det andre strategiske valget sponsoren står ovenfor når et sponsorat skal aktiveres er intern aktivering. Intern aktivering er et udefinert begrep blant sponsor praktikere og teoretikere. Denne studien vil heretter benytte intern aktivering som begrep om all aktivering som foregår internt, rettet mot sponsorbedriftens egne ansatte. Thompson (1999) hevder markedsaktivitet internt i organisasjonen har til hensikt å motivere de ansatte til å gjøre en god jobb for bedriften, slik at produktiviteten øker. For å kunne gå inn å se på intern aktivering vil kapitlet bygges opp på samme måte som (3.1.2) *ekstern aktivering*. Fokusområdet vil ta for seg mål, effekter og evaluering av sponsoratet internt. Crompton (2004) hevder som tidligere nevnt at hovedmålet med sponning er å øke salgsinntektene. Med dette som utgangspunkt vil jeg se på hvilke målsetninger sponsorbedriften kan sette internt for å prøve å øke profitten på bunnlinja igjennom maksimering av sponsoratet.

Interne mål

Jacobsen & Thorsvik (2002) definerer en organisasjon som ”*et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål*” (s. 12). For at sponsor aktivering skal kunne sies å være ledet strategisk hevdes det at aktiveringsstrategien må oppfylle sponsorens mål (Westberg et al., 2011). Pichot et al., (2008) skiller som tidligere nevnt mellom interne og eksterne mål. Suksess internt i bedriften hevdes å være avgjørende for å kunne nå eksterne mål (Hickman et al., 2005; Meenaghan, 1991; Mitchell, 2002). En organisasjon bør altså fungere internt dersom den skal nå sine eksterne målsetninger. Det kan derfor være av interesse for sponsorbedriften å sette interne mål som resulterer i at sponsoratet generer effekt internt samtidig som det skapes synergier eksternt. Interne mål kan påvirke organisasjonskultur, og av disse fremheves ansattes *stolthet, lojalitet og motivasjon* (Pichot et al., 2008).

Ansattes stolthet

Ansattes stolthet fremheves som en av målene for sponsing og er omtalt i diverse markedsføringslitteratur (Meenaghan, 1991; Mitchell, 2002; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2004; Pichot et al., 2008; Rosenberg & Woods, 1995). Ansattes stolthet kan tenkes å være faglig eller emosjonelt relatert. Faglig stolthet kan relateres til stolthet av å tilhøre spesialiserte fagmiljøer. Tenk deg for eksempel at en produsent velger å arbeide for NRK i stedet for Tv2, selv om lønnen og betingelsene kan være bedre hos Tv2. Stolthet ved å tilhøre et anerkjent fagmiljø, som NRK representerer i internasjonal tv produksjon, kan være insentiver som påvirker avgjørelsen. I motsattfall kan produsenten velge Tv2 fordi det oppnås stolthet i å identifisere seg med mennesker i organisasjonen (emosjonell stolthet). Begge scenarioer går på stolthet av å identifisere seg med en gruppe. Nettopp behovet for identifisering og tilhørighet til en gruppe ansees som et av menneskers mest sentrale behov (Mayo, 1945). Opplevs en gruppe som positiv og i samsvar med et individs verdier er det tenkelig at han/hun ønsker å identifisere seg med gruppen. Stolthet hos den ansatte henger på denne måten sammen med stolthet av tilhørighet til en gruppe, derav arbeidsgiver. Stolthet relateres da til verdier i bedriften den ansatte ønsker å assosiere seg med (Pichot et al., 2008). Ansattes stolthet hevdes å være en avgjørende suksessfaktor for å kunne prestere sammen og oppnå felles mål (Mitchell, 2002). For eksempel kan det tenkes det er enklere å

selge/formidle noe du har troen på, er stolt av og føler eierskap til. Rosenberg & Woods (1995) hevder sponning kan generere entusiasme blant de ansatte. For å nå frem med sponning internt i organisasjonen kreves kommunikasjon i form av intern aktivering. Gjennom kommunikasjon internt oppnås entusiasme og stolthet som inkluderer de ansatte i sponning (Pichot et al., 2008; Mitchell, 2002). Stolthet kan tenkes å generere eierskap til sponning som igjen kan resultere i stolthet ovenfor bedriften/produktet. En indirekte effekt av ansattes stolthet kan tenkes å være opprettholdelse av ansattes lojalitet. Da de ansatte ønsker å handle i bedriftens beste (Crimando & Riggan, 2006).

Ansattes lojalitet

Et annet internt mål hevdes å være ansattes lojalitet (Lovelock & Wright, 1999; Pichot et al., 2008). Ansattes lojalitet hevdes å genererer gode relasjoner og eierskap til bedriften (Amis et al., 1999; Davies & Tsiantas, 2008; Hickman et al., 2005; Mitchell, 2002). Gode relasjoner er sentralt for godt samarbeid, redusere usikkerhet og sammen kunne arbeide effektivt mot generell måloppnåelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Eierskap er heldig for bedriften da den ansatte føler seg som en del av det totale produktet og får en helt annen ansvarsfølelse enn de ellers ville hatt (Crimando & Riggan, 2006; Ewing & Caruana, 1999). Det er tenkelig at en ansatt trenger motivasjon for å være lojal.

Ansattes motivasjon

Motivasjon *"er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd"* (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s.43). Her er vi altså inne på hvilke drivkrefter som ligger bak ansattes atferd og handlinger. Motivasjon er et begrep som også kan kategoriseres intern og ekstern (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Kaufmann & Kaufmann, 2007). I denne konteksten vil det være interessant å se på den interne motivasjonen. Motivasjon i denne sammenheng hevdes å være en indre psykologisk prosess som er betinget av individuelle så vel som sosiale behov som gir retning for handling (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det er altså vesentlig med motiverte ansatte for å prestere best mulig. Opprettholdelse og økning av ansattes motivasjon hevdes å være hovedmålet internt i en bedrift (Crimando & Riggan, 2006). Motivasjon henger sammen med trivsel og tilhørighet å kan gi en indikasjon på hvordan

organisasjonen fungerer. Det sier seg selv at en ansatt som gir maks av seg selv kan kreere mer positive resultater for bedriften enn en som mangler motivasjon og *stå på vilje*.

Chelladurai (2006) hevder at eksterne mål først kan nåes når bedriftens egne ansatte fungerer som individ og gruppe. Interne mål er derfor en avgjørende faktor for maksimering av et sponsorat. Innfrielse av interne mål kan resultere i at bedriften når mål som ellers ikke vill blitt nådd (Mitchell, 2002). Med bakgrunn i de interne målene vil studien nå ta for seg interne effekter og interne aktiverings aktiviteter ved sponsing.

Interne effekter

Organisasjonskultur hevdes å være en avgjørende faktor for medarbeideres atferd og prestasjoner i organisasjonen (Kotter & Heskett, 1992). Noe som igjen vil kunne påvirke organisasjonen økonomiske prestasjoner. Med dette som utgangspunkt er det vesentlig for en organisasjon å fokusere på organisasjonskultur dersom de ønsker å maksimere og utnytte sponsoratet fullt ut. Lite eller ingen forskning synes å være gjort på intern aktiverings påvirkning på organisasjonskultur. Men sponsing kobles i flere studier opp mot empiriske undersøkelser på hvordan intern markedsføring og interne målsetninger kan påvirke organisasjonen (Chelladurai, 2006; Crimmando & Riggan, 2006; Hickmann et al., 2005; Lovelock & Wright, 1999; Mitchell, 2002). Det som viser seg av disse undersøkelsene er at motivasjon og trivsel påvirker organisasjonens evne til å nå overordnede interne og eksterne mål. Tidligere forskning viser at det finnes en sammenheng mellom organisasjonskultur og prestasjon (Kotter & Heskett, 1992). Med utgangspunkt i dette kan vi si effekter av interne aktiveringstiltak som påvirker organisasjonskulturen vil kunne være avgjørende for bedriftens prestasjon.

Ansattes motivasjon og stolthet

Valg av aktiveringsstrategi og sponsorat kan artikulere verdiene i bedriften ovenfor de ansatte (Meenaghan, 1991). Det vil derfor være av interesse for sponsorbedriften å aktivere sponsoratet internt. Gjennom intern aktivering kan organisasjonskulturen påvirkes ved økt motivasjon og trivsel (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2004). På denne måten kan det oppstå stolthet blant ansatte som kan påvirke prestasjonskulturen i

organisasjonen. Organisasjonsteori hevder intern motivasjon kommer av arbeidet i seg selv, gjennom opplevelse av at man mestrer sine arbeidsoppgaver og påvirkning av eget arbeid (Deci & Ryan, 1985; Deci, Ryan & Koestner, 1999; Kaufmann & Kaufmann, 2007). Gjennom indre motivasjonen oppfattes derfor arbeidet mer stabilt over tid da det er mer lystbetont. Indre motivasjon hevdes å være mer positivt relatert til bedriftslojalitet og organisasjons engasjement enn ytre motivasjon (som lønn) (Kuvaas, 2003). *Økt effektivitet*

Effektivitet defineres som *"i hvilken grad et individ, en gruppe eller en organisasjon er i stand til å nå sine mål"* (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s.387). Effektivitet kan derfor hevdes å være indikasjon på produktivitet. Ved å aktivere sponsoratet internt vil sjansen for effektiv intern kommunikasjon øke. Intern kommunikasjon hevdes å sikre bedriftens effektivitet og tjenesteleveranse, samtidig som de ansattes tillit, respekt, og lojalitet øker (Lovelock & Wright, 1999). I organisasjonskulturen fremmes grunnleggende antakelser, normer og verdisett som sier noe om hvordan ansatte handler i ulike situasjoner (Bjerke & Nicholas, 2007). Det er da ønskelig at ansatte automatiseres til å handle i organisasjonens interesse i enhver situasjon. En avgjørende faktor for at ansatte vil gjøre dette er at de ansatte identifiserer seg og er lojale slik at de ser det som vinning for seg selv å handle for bedriftens beste. På denne måten genererer intern markedsføring involvement og forpliktelse til bedriften (Ahmed & Rafiq, 2003). Noe som igjen kan resultere i økt produktivitet da den ansatte vil handle for bedriftens beste.

Tilfredse ansatte

Brief & Weiss (2002) belyser jobbtilfredshet som positiv eller negativ opplevelse av jobben, med utgangspunkt i dette har Kaufmann & Kaufmann (2007) definerer jobbtilfredshet som *"i hvilken grad man opplever jobb som positiv eller negativ"* (s. 218). Eksisterende teori om jobbtilfredshet hevdes å skille mellom *prosessteori* og *innholdsteori* (Herzberg et al., 1959; Kaufmann & Kaufmann, 2007; Locke, 1984; Salancik & Pfeffer, 1978). *Innholdsteori* tar utgangspunkt i de faktorer som påvirker de ansattes holdninger (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Av innholdsteori vil studien fremheve Herzberg tofaktorteori. Studiet tar utgangspunkt i tofaktorteorien da den er hyppig brukt i litteraturen (Bjerke & Nicholas, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2007). Teorien viser en sammenheng mellom jobbtivsel og produktivitet, noe som er av

relevans for sponsorbedriften hvis de ønsker å investere for å oppnå økt jobbtilfredshet. Da økt produktivitet (innsats) påvirker effektiviteten. Teorien skiller seg fra liknende teorier ved at den innehar tre variabler. Tofaktorteorien presiserer at en ansatt som ikke er tilfreds ikke nødvendigvis er utilfreds. Men at den ansatte også kan gå inn i en tredje variabel, en slags nøytral posisjon (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Jobbtilfredshet og utilfredshet er altså ingen gitt motsetning hvor den ansatte er det ene dersom han/hun ikke er det andre. Herzbergs tofaktorteori bygger på Maslows behovshierarki (beskriver ulike nivå av menneskelige behov) og tar utgangspunkt i *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer* (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Motivasjonsfaktorene viser vesentlige faktorer for ansattes tilfredshet. Mens hygienefaktorene avspeiler faktorer som kan ligge til grunn for manglende jobbtilfredshet. Altså vil hygienefaktorene ikke føre til motivasjon alene, men ved deres eksistens kan fjerne kilder til utilfredshet. Tofaktorteorien hevder ansattes trivsel og tilfredshet påvirker ansattes motivasjon som igjen påvirker evne til å arbeide produktivt (Herzberg et al., 1959).

Prosessteori sier noe om hvordan forventninger, behov og verdier ved jobben påvirker tilfredshet hos den ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Underlagt prosessteori finner vi *diskrepansteori* som hevder utilfredshet skyldes diskrepans mellom ansattes innsats og ønskede mål med arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2007; Locke, 1984). For eksempel bør lønn samsvare med innsats. Den ansattes forviring bør altså innfris for å oppnå jobbtilfredshet.

Tidligere forskning viser at ansatte ikke er tilfredse bare ved å komme på jobben, få lønnen sin, å gå (Chelladurai, 2006). De ansatte har også behov som går på at de involveres og utfordres slik at arbeidsdagen ikke blir ensartet og kjedelig (Hickman et al., 2005). Mitchell (2002) hevder det er et manglende fokus på intern markedsføring for å oppnå tilfredse ansatte rundt om i organisasjoner. Intern kommunikasjon/markedsføringsaktivitet hevdes å resultere i høyere grad av ansattes opplevde jobbtilfredshet (Hwang & Chi, 2005) og knytter de ansatte og bedriften tettere til hverandre (Mitchell, 2002). Tilfredse ansatte kan resultere i at organisasjonen blir i bedre stand til å imøtekomme og tilfredsstille eksterne behov (Crimando & Riggan, 2006). Setter vi sponsorbedriftene i dette studiet opp mot overnevnt teori kan det derfor tenkes at intern aktivisering kan påvirke jobbtilfredshet.

Schein (1985) hevdet at organisasjonskulturens sosiale og personlige forhold inneholdt noen av de viktigste differensieringsfaktoren som på 1980 tallet skilte amerikanske bedrifter fra de mer effektive/produktive japanske bedriftene. Organisasjonskultur ble tidligere tatt for gitt, men senere forskning har dokumentert at bedriften igjennom ulike strategier kan påvirke de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2002, Schein, 1985; Van Maanen & Schein, 1979), da de ansatte er med å påvirke organisasjonskulturen. Med utgangspunkt i dette er det tenkelig at sponsorbedriften kan påvirke sine ansatte igjennom det strategiske valget intern aktivering. Organisasjonskultur elementer kan fremme de ansattes engasjement og motivasjon. Organisasjonskulturen hevdes derfor å være en suksessfaktor for organisasjonen, da engasjement og motivasjon kan resultere i opplevelse av tilhørighet og fellesskap (Deal & Kennedy, 1999; Peters & Waterman, 1982). Aktiveringsstrategien til sponsorbedriften bør derfor engasjere og motivere de ansatte noe som igjen vil resultere i sterkere opplevd tilhørighet og fellesskap. Disse elementene (motivasjon, engasjement, tilhørighet) i organisasjonskultur hevdes å være en avgjørende suksessfaktor for ansattes atferd og prestasjoner i organisasjonen (Kotter & Heskett, 1992). Noe som igjen vil kunne påvirke sponsorbedriftens økonomiske prestasjoner. For å kunne avgjøre hvilke effekter intern aktivering har på prestasjon (gjennom organisasjonskultur) bør sponsoratet evalueres (Choi et al., 2006; Currie, 2004; DeGaris, 2008; O'Reily & Madill, 2009; Papadimitriou et al., 2008; Verity, 2002).

Intern evaluering

Som tidligere nevnt er det mangel på tilfredsstillende evalueringsverktøy for sponing (Davies & Tsiantas, 2008; Thjømøe et al., 2002). Men med utgangspunkt i interne markedsmål og effekter vil studiet belyse evalueringsmetoder av organisasjonskultur, ansattes motivasjon og jobbtildfredshet. Da dette er faktorer internt i bedriften som kan måles (Denison & Mishra, 1995; Hackman & Oldham, 1980), og som påvirkes av aktivering av sponsoratet internt.

Denison & Mishra (1995) identifiserte en fire dimensjoners modell som fungerer som evalueringsverktøy for organisasjonskultur. Hvordan bedriften tilfredsstiller hver dimensjon viste seg i et studiet av amerikanske bedrifter å ha signifikant betydning for bedriftens økonomiske prestasjoner.

1. Involvering og eierskap hos ansatte
2. Ansattes integrering av normer og verdier.
3. Organisasjonens evne til ekstern tilpasning
4. Organisasjonens evne til langsiktig tenkning

Denison & Mishra (1995) påpeker at dimensjonen 1 og 2 er internt fokusert mens 3 og 4 også foregår i organisasjonen men har et ekstern fokus. Dette kapitlet med internt fokus vil derfor ta utgangspunkt i de to første dimensjonene. Dimensjon (1) Involvering og eierskap hos ansatte, resulterer i bedre effektivitet og avkastning. Dersom sponsorbedriftene oppnår dette er det tenkelig at effektiviteten og avkastningen av sponsoratet økes. Dette finner sted og kan måles gjennom innsatsen fra egne ansatte. (2) Ansattes integrering av organisasjonens normer og verdier viser seg å resultere i høyere effektivitet. Dette fremheves ved at det oppstår implisitte kontrollsystemer som involverer de ansatte på en mer effektiv måte enn et tilsvarende eksplisitt kontrollsystem ville gjort. På denne måten føler ikke den ansatte at det er noe som er pålagt dem, men at de selv tar mer del av det. Derfor kan bedriften måle den ansattes grad av eierskap til arbeidet.

Begge de overnevnte dimensjonene er tiltak som påvirker målene motivasjon, trivsel og lojalitet (Amis et al., 1999; Davies & Tsiantas, 2008; Hickman et al., 2005; Mitchell, 2002; Rosenberg & Woods, 1995).

Måle jobbtilfredshet

Evaluerings av er et tiltak som kan måles for å evaluere aktiverings mål. Jobbtilfredshet hos ansatte hevdes å kunne måles (Kaufmann & Kaufmann, 2007). For å måle jobbtilfredshet og motivasjon kan man benytte seg av eksplisitte (direkte) og implisitte (indirekte) metoder. Gjennom implisitte metoder måles holdning uten at respondenten spørres direkte (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Grunnet etiske aspekter og mindre tilgjengelig litteratur på feltet vil teori kapitlet bevare hovedfokus på de eksplisitte holdningsmålingene.

Eksplisitte metoder tydeliggjør hvilke holdninger som etterspørres gjennom selvrapporing (Kaufmann & Kaufmann, 2007). *Likert-metoden* kommer med utsagn hvor respondenten skal indikere sin personlige grad av enighet (Likert, 1932). For eksempel ”hvor tilfreds er du med din dagligdagse gjøremål på jobb?” eller ”hvor

tilfreds er du med dine arbeidsoppgaver?”. Bak utsagnet er det en skala hvor respondenten uttaler seg om sin tilfredshet (se figur).

Veldig utifreds,- Utilfreds,- litt utifreds,- nøytral,- litt tilfreds,- tilfreds,- svært tilfreds.

Figur 6. Likert metoden

En sum (gjennomsnitt) av den ansattes svar på utsagnene (innenfor samme kategori) kan si noe om den ansattes opplevelse av jobbtilfredshet (Likert, 1932). Kritikk ved eksplisitte metoder er at respondenten bevisst kan utgi feilinformasjon for å sette seg selv eller bedriften i et bedre lys, og på denne måten kommer ikke de *egentlige forhold* på bordet (Kaufmann & Kaufmann, 2007). For å unngå feilinformasjoner anbefales det å la undersøkelsen være anonyme (Johannessen et al, 2010). På denne måten kan ikke innsamlede data spores tilbake til den enkelte ansatt og det ligger til rette for åpne og ærlige svar.

3.2 Teorioppsummering

Aktivering hevdes altså å være avgjørende for maksimering av sponsoratet (Amis, Slack & Berret, 1999; Chavant, Martinet & Ferrand, 2009; Choi et al., 2006; Cornwell et al., 2005; Crimmins & Horn, 1996; Farrelly & Quester, 2005). For å kunne si noe om hvordan strategiske aktiveringsvalg kan bidra til maksimering er det derfor nødvendig med forståelse av hvordan internt og eksternt aktivering virker. Som vi ser er det gjort en god del litteraturiske studier omkring det strategiske valget eksternt aktivering. Det bekreftes at aktivering av sponsoratet eksternt har merverdi for merkestyrke, image og andre eksternt relaterte effekter (Cornwell & Maignan, 1998; Cornwell et al., 2001; Dolphin, 2003; Hickmann et al., 2005; Liu, Srivastava & Woo, 1998; Mitchell 2002; Pichot et al, 2008). Men lite til ingen forskning er gjort på intern aktivering. Studiene som er gjort internt går på intern markedsføring og intern kommunikasjon (Chelladurai, 2006; Crimmando & Riggan, 2006; Hickmann et al., 2005; Lovelock & Wright, 1999; Mitchell, 2002). Samtidig som organisasjonsteori bekrefter en sammenheng mellom organisasjonskultur og en bedrifts prestasjoner (Bjerke & Nicholas, 2007). For å kunne si noe om hvilke type strategiske aktiveringsvalg en sponsor bør velge er det derfor nødvendig med mer forskning på intern aktivering for å kunne sammenlikne. I denne teoridelen er det vært nødvendig med noe ekstra innsikt i organisasjonskultur da det legger til rette for forståelsen av intern aktivering.

3.3 Hvilke suksesskriterier foreligger ved aktivering av sponsoratet?

I Dette kapitlet finner jeg det hensiktsmessig å besvare analysespørsmål 1 gjennom en oppsummerende teoretisk modell av det teoretiske rammeverket.

Sponsor aktivering fremkommer altså som en del av en større prosess. Sponsor prosessen kan syntes å være delt opp i litteraturen etter forskjellige deler (motiv, mål, aktivering, effekter og evaluering) (Cornwell et al., 2005; Crimmins & Horn, 1996; Davies & Tsiantas, 2008; Keller, 2008; Papadimitriou & Apostolpoulou, 2004; Speed & Thompson, 2000). Lite av sponsor litteraturen syntes å knytte alle delene av sponing sammen for å vise totaliteten av sponing. Aktivering vil være motoren i sponsorprosessen, som gjør sponing til noe mer enn et passivt kommunikasjonsverktøy.

Aktiveringen hevdes å være en av de viktigste suksessfaktorene for å generere positive effekter med sponsoratet (Amis et al., 1999; Chavant et al., 2009 Choi et al., 2006; Cornwell et al., 2005; Crimmins & Horn, 1996; Farrelly & Quester, 2005). For å forstå hvordan aktivering fungerer vil det være andre momenter ved sponing som må ivaretas. Aktivering kan hevdes å være motoren og veien som leder sponingen fra overordnede strategiske mål, til oppnådd effekt og merverdi for sponsor. Aktiverings tiltakenes samlede suksess kan derfor tenkes å gjenspeile sponsoratets suksess. Studien vil derfor oppsummere eksisterende teori for å danne grunnlaget for et teoretisk rammeverk som kan besvare analysespørsmål nr 1. *Hvilke suksesskriterier foreligger ved aktivering av sponsoratet?*

Ved å besvare analysespørsmål 1 i et teoretisk rammeverk vil det kunne tenkes å benyttes som en oppskrift for bedrifter som ønsker å sponse og utnytte potentialet i sponing som kommunikasjonsverktøy i størst mulig grad. Aktivering er her essensielt, og all suksess ved sponingen vil avgjøres av aktiveringen. Da aktiveringen vil fremstå som et bindeleddet mellom alle prosessene i sponing. Det teoretiske rammeverket vil baseres på eksisterende teori og baseres på erfaring fra vurderingen av styrker og svakheter i fra Aker sitt sponsorat av langrennslandslaget. Analysespørsmål 4 besvares gjennom følgende modell; med påfølgende forklaring:

I modellens første steg er det en aktør som ønsker å bygge merverdi for sitt selskap. Allerede her begynner deler av det kommende sponsoratets overordnede strategiske mål å formes da de vil indikere ønsket merverdi for selskapet. Av ulike årsaker er bedriften i en situasjon som den ønsker å gjøre noe med. Dette kan være økning av omdømme som i Aker sitt tilfelle, øke synlighet, øke merkekjennskap (Cornwell et al., 2005), øke salgstall (Crompton, 2005) og lignende. Det er vesentlig for rammeverket at det her kartlegges og presiseres hva som man ønsker å forbedre slik som i langrennsavtalen. I denne kartlegging vil det være av betydning å analysere hvem som kan sies å være målgruppe for ønsket forbedringen. Dette da resten av rammeverket vil basere seg på hvordan nå ut til målgruppen på en mest hensiktsmessig måte. På bakgrunn av teori og empiri antas det at bakenomliggende motiver er kommersielle (Keller, 2008; Speed & Thompson, 2000).

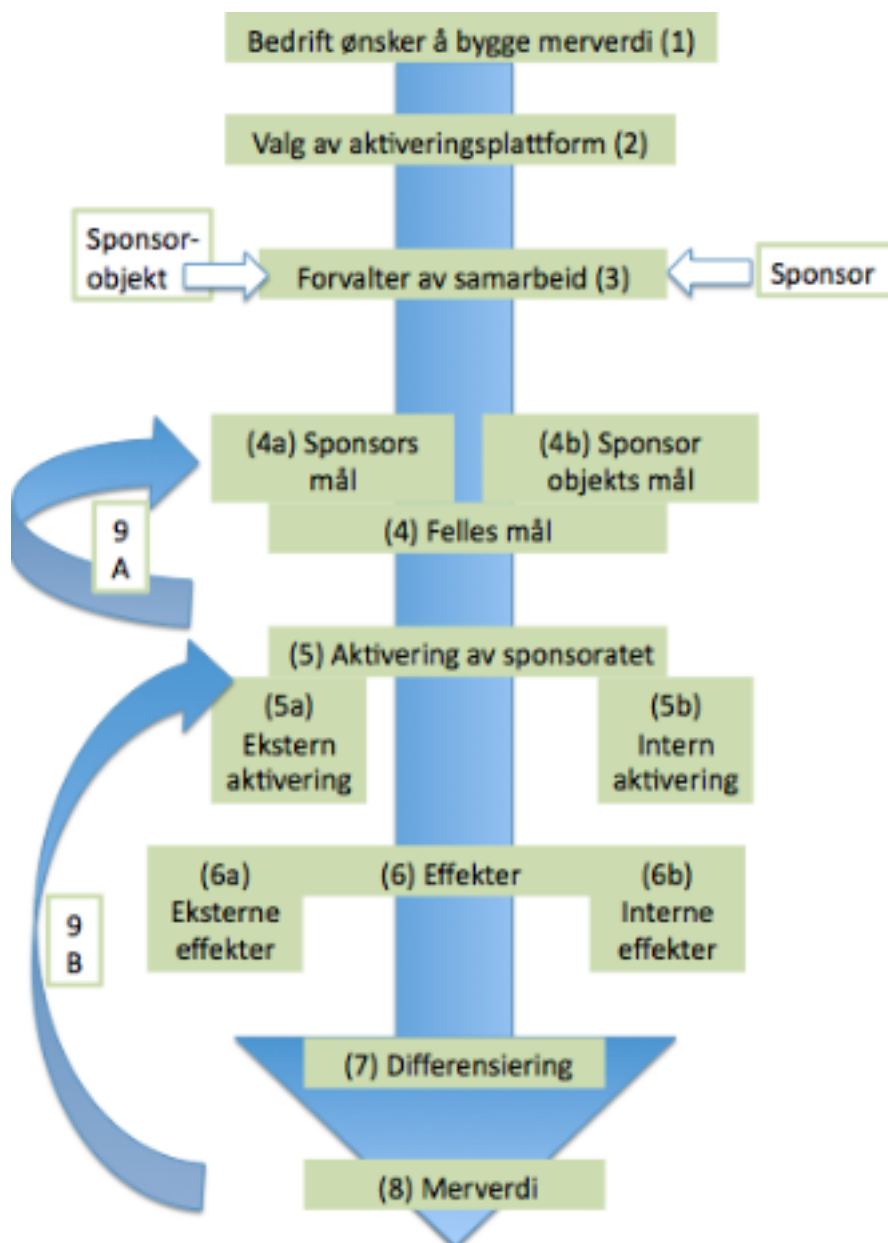
Når målgruppen og ønsket forbedring er funnet kan sponsoren starte jakten på et sponsorobjekt som kan tenkes fungere optimalt som aktiveringsplattform (Steg 2) for bedriftens ønsker. Når steg to, valg av aktiveringsplattform/sponsorobjekt, er valgt opprettes det en Forvaltende samarbeids organisasjon på prosjekt basis (Steg 3) som innehar planlegging og gjennomførings ansvar for sponsoratet. At begge parter (sponsor og sponsorobjekt) her inkluderes syntes å styrke verdien av relasjonen, grunnet følelse av øktforpliktelse og eierskap (Amis et al., 1999; Davies & Tsiantas, 2008; Hickman et al., 2005; Mitchell, 2002). Gode relasjoner hevdes å være sentralt for godt samarbeid da det reduserer usikkerhet og partene sammen kan arbeide mot effektiv måloppnåelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Neste prosess (steg 4) er å spille med åpne kort å fremme hva man ønsker å få ut av samarbeidet. På samme måte som Aker og langrenn har gjort med felles målopprettelse. Dette gjøres gjennom interne og eksterne analyser som indikerer ønsket fremtidig effekt. Begge parters ønsker skal representeres i det som blir nedtegnet som sponsoratets overordnede mål. Disse målene vil legge grunnlaget for hvor man ønsker å ende opp med sponsoratet. For å nå de overordnede strategiske målene som gjerne fremmes som langsiktige mål, da dette hevdes å være et suksesskriteriet for opprettholdelse av sponsorsamarbeidet (Amis et al., 1997; Davies & Tsiantas, 2008; Farrelly, 2010). Dannes det operative mål som gjerne er kvantifiserbare. På denne måten vil de kunne indikere underveis i prosessen om aktiveringen er på rett vei med

tanke på de overordnede strategiske målene. Det femte steget aktiveringsprosessen. Aktivering bør planlegges og defineres ut i fra eksterne (Cornwell et al., 2005) og interne aktiveringstiltak (Thompson, 1999) avhengig av hva som ønskes oppnådd. Aktiveringstiltakene fungerer som konkrete strategier som benyttes i den hensikt å nå målet. I denne prosessen inkluderes gjerne øvrig bedriftsstrategi og kommunikasjonsstrategi for å forsterke aktiveringsprosessen (Cornwell et al., 1997).

Etter hvert som aktiveringen begynner å virke vil den begynne å generere effekter blant ønsket målgruppe (Steg 6). Effektene som genereres vil igjen kunne danne konkurransefortrinn for selskapet (Cornwell et al., 2001) og differensiere og posisjonere sponsoren fra konkurrenter (Steg 7). På denne måten virker aktivering preventivt mot *ambush marketing*, men kan også ha preventive virkninger mot *clutter* blant ”alle” de andre sponsorene, og unngå rot i mediebildet (Crompton, 2004; Meenaghan, 1996; Séguin et al., 2005; Shani & Sandler, 1998; Tripodi, 2001). Dette vil kunne resultere i merverdi (steg 8) for selskapet. For å finne ut om merverdien er i samsvar med ønskede strategiske mål skjer en evaluering, først av de operative målene (steg 8). Dersom disse ikke er oppnådd må det evalueres hva som må gjøres annerledes og prosessen (B) må skje igjen. Dersom operative mål evalueres (steg 9) som oppnådd vil man kunne evaluere hvor vidt overordnede strategiske målsetninger er nådd (A). Slik går prosessen i sirkel, og evaluering legger grunnlaget og føringer for hva som eventuelt må forbedres.

Figur 7. Aktiveringsmodell



4. Metode

Kapitlets hensikt er å presentere og argumentere for studiets metodevalg og forskningsdesign. Innledningsvis vil det argumentere for at dette er et samfunnsvitenskapelig studie. Kapitlet vil videre forklare hvordan selve forskningsprosessen har foregått, fra datainnsamling til analyse. Avslutningsvis vil det presenteres hvilke etiske hensyn som har vært nødvendig å ivareta i løpet av forskningsprosessen. På denne måten vil kapitlet redegjøre for hvordan metode trianguleringen og forskningsprosessen har påvirket veien mot svar på problemstillingen: Hvilke utfordringer og barrierer står Aker ovenfor ved aktivering av sponsoratet med langrennslandslaget?

4.1 *Et studie med samfunnsvitenskapelig tilnærming (paradigme)*

Den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen tar for seg tolkning og organisering av data som bidrar til forståelse av samfunnet (**Holme & Solvang, 1996**). Samfunnsvitenskapen tar utgangspunkt i at forskeren er en del av samfunnet det forskes på (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Som forsker vil jeg altså ikke kunne gi en 100% objektiv fremstilling av det som skjer, men påvirkes av subjektive tanker, meninger og antakelser. Studiet kan derfor hevdes å falle innunder den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen, da jeg som forsker er bevisst på innflytelse av innsamlede data gjennom interaksjon med informanter og tolkning av data. Samtidig som sponing faller innunder markedsføringsfeltet, som hevdes å tilhøre det samfunnsvitenskapelige fenomen da det er menneskelig konstruert. Dette samfunnsvitenskapelige studiet er en del av den hermeneutisk vitenskapelig retning da studien er ute etter forståelse av aktivering som strategisk valg og ikke bare forklare aktivering som fenomen (Thurén, 2009).

4.1.1 **Forskningsdesign**

Forskningsdesign viser til hvordan jeg som forsker har gått frem for å innhente data fra virkeligheten (Halvorsen, 2008). Gjennom å avklare hva som skal forskes på, valg av informanter (utvalg), og hvordan studiet skal utføres hevdes designet å være med på å skape tilknytning mellom forskeren og innsamlet empiri (**Yin, 1994**). Thagaard (2009) viser til at forskningsdesignet i kvalitative metode er fleksibelt. Med bakgrunn i å sikre dette kvalitative studiets forskningsdesigns fleksibilitet (**Thagaard, 2009**), samt forstå

aktivering som strategisk verktøy (Thurén, 2009) er det valgt å ta besvare problemstillingen ved å utføre et casestudie med sponsoratet Aker ASA og Langrenn som undersøkelses enheter.

Casestudiet

Dette studiets overordnede tema, aktiveringsstrategier i sponing, kan omhandle mye og være komplekst, alt fra ulike sponsorater, ulike sponsorområder (sponing av arrangement, individuelle utøvere, lag osv.) og strategier til eksterne og interne forankringer av sponsorater. Studiet vil derfor fokusere på aktivering av det internt forankrede sponsoratet Aker Achievements som case. Studiet vil være et casestudie da det vil være et inngående studie som samler mest mulig informasjon om det gitte caset (Halvorsen, 2008; Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010) og beskrive en større sammenhenger og hvordan undersøkelsesenheterne er tilknyttet hverandre (Yin, 1994). Undersøkelsesenheten ved dette case er valgt fra idrettssponing. Det har derfor vært viktig å velge enhet som dekker ulike nivå av aktivering så godt som mulig. Da det skal undersøkes hvordan de to variablene, intern og ekstern aktivering, kan ha betydning for maksimering av sponsoratets iboende potensialet. Som fremgangsmåte for å belyse caset er det innsamlet data fra et utvalg informanter som kun er en del av det overordnede caset/sponsoratet Aker ASA og Langrenn. Det vil derfor være organisasjonene Aker ASA og Langrenn som legges til grunn for diskusjon og analyse, ikke informantene som enkeltpersoner. Siden dette hevdes å være et casestudie vil det gås i dybden av konkrete saker, med fokus på aktivering som tidligere angitt, og utelukker derfor alt som faller utenfor dette (Thagaard, 2009). Enheterne kan ha ulike syn og forståelse på en og samme situasjon, men dette studiet velger et ståsted sett fra sponsorbedriftens perspektiv. Dette studiet er ikke bare ute etter å fortelle hvilke aktiveringstiltak som kan bidra til maksimering av sponsoratet, men også se hva og hvordan aktiveringen virker. Etter dataanalyse og diskusjon vil det derfor oppsummeres barrierer og utfordringer Aker står ovenfor ved de strategiske aktiveringsvalgene av dette intern forankrede sponsoratet. Avslutningsvis vil det fremmes forslag om hvordan Aker kan imøtekomme disse barrierer og utfordringer. Ut i fra Andersen (1990) sin tredeling av casestudier kan dette hevdes å være *et unikt casestudiet* da målet er å forklare og forstå dette konkrete caset belyst ut i fra undersøkelsesenheterne. Studiets overføringsverdi vil omhandle andre liknede case innenfor sponsormarkedet, med fokus på variabler som type produkt, type sponsorobjekt og lignende som sponsor må være

bevist på kan spille en betydningsfull rolle for aktivering av sponsorater. Med bakgrunn i caset vil studiets metode valg presenteres.

4.2 Valg av metode

Metodelære skiller i hovedsak mellom to metodiske tilnærminger; kvalitativ og kvantitativ metode (Thomas, Nelson & Silverman, 2005). Metodisk tilnærming skiller i hovedsak av graden av representativitet, avhengig av antall informanter. Dersom studiet ønsker å undersøke mye representative data om et begrenset felt er det kvantitativ metode som gjelder. Men dersom det ønskes data som går mer i dybden omkringliggende et mer åpent tema er det kvalitativ metode som gjelder.

4.2.1 Valg av metode – triangulering

I dette samfunnsvitenskapelige studiet vil det for leseren syntes å skiller mellom to metodiske retninger; kvalitativ og kvantitativ metode (Holme & Solvang, 1996; Johannessen et al., 2010; Thagaard, 2009). *Metode retningen* i dette studiet vil i all hovedsak foregå kvalitativt baster på dybdeintervju, men i tillegg støttes opp på en enkelt måte av sekundære kvantitative data for å styrke tolkningen fra dybdeintervjuene. Det er betydningsfullt å fremheve at mine metodekunnskaper er begrenset til kvalitativ metode da det dette er det eneste som er tilbud tilfredsstillende innenfor fagretningen Sport Management ved Norges Idrettshøgskole. Patton (1990) hevder triangulering innebærer bruk av mer enn en metode for å sikre bredde og kvalitet i datainnsamlingen. Tanken bak metode triangulering er i denne studien at de kvalitative data skal bidra til god forståelse av hvordan aktiveringsstrategier (som innsats) påvirker de ansatte i Aker. Kvantitative data et tenkt å gi mye tallfestbare data om begrensede områder, for å representativt belyse på en avgrenset måte de kvalitative funn. På denne måten forsterker de kvalitative og kvantitative dataene hverandre, og øker besvarelsens pålitelighet.

Innenfor det samfunnsvitenskapelige paradigme er det egne normer for hvilke metoder det er legitimt å benytte (Breivik, 2010). Dette resulterer i at hensyn må tas gjennom hele forskningsprosessen og metoden vil som tidligere nevnt i all hovedsak følge et kvalitativt mønster.

4.2.2 Kvalitativ metode

Kvalitative studier hevdes å ha en deskriptiv (beskrivende) tilnærming som forsøker å forklare årsak-virkning forhold i et unikt case (Yin, 1994). Kvalitativ metode tolkes i lys av en kontekst som er gjeldende, med fokus på prosessen om hvordan noe utvikler seg (Halvorsen, 2008; Thagaard, 2002). Studiet vil derfor ha en kvalitativ retning da det ønskes dypere forståelse om et begrenset området (aktivering) innen sponsor konteksten. Kvalitativ metode stiller spørsmål om *hva, hvordan og hvorfor*. (Thomas, Nelson & Silverman, 2005). Innenfor kvalitativ forskning finnes det flere ulike teknikker for data innsamling, for eksempel *intervju* og *dokumentanalyse* (Holme & Solvang, 1996) som er benyttet i denne studien. Ved at dette studiet har en kvalitativ metodetilnærming er ikke besvarelsen låst til en fast problemstilling, og det gis rom for tilpasning underveis i forskningsprosessen (Grønmo, 2004). Med bakgrunn i overnevnt metode vil studien i all hovedsak omhandle den kvalitative tilnærmingen og benytte analyse av innsamlede data og eksisterende litteratur for å finne detaljert informasjon ifra casets undersøkelsesenheter.

4.3 Datainnsamling

Kvalitative metoder sammen med eksisterende litteratur er hovedkilde til datainnsamling for denne studien. Kvalitativ datainnsamling ble gjort med utgangspunkt i strategisk utvalg og kvalitative forskningsintervju av to internasjonale aktører på sponsormarkedet, Aker og Continental. Noe dokumentanalyse av sponsorbedriftenes strategiske dokumenter ble også benyttet for utvidet forståelse av strategi og handling.

4.3.1 Det kvalitative forskningsintervju

Kvale (2007) hevder man gjennomfører et kvalitativt forskningsintervju når det er ønskelig å tilegne forståelse rund et individs oppfattelse av bestemte temaer. Et intervju karakteriserer som en samtale ut i fra intervjuobjektet sitt perspektiv, som har til hensikt å gå mer i dybden av forståelse og sikre en mer struktur enn ved tilfeldig kommunikasjon (Kvale og Brinkmann, 2009). Denne studien benytter seg av det som i metode litteraturen defineres som et *semistrukturert intervju*. Fordelen ved semistrukturert intervju er at man som forsker ikke låser seg fast ved de spørsmålene man har forberedt, men intervjuet foregår mer som en samtale som tilpasses etter hvert, samtidig som gjennomgang og diskusjon av (de forhåndsbestemte) temaene sikres. Temaene i et semistrukturert intervju belyses gjennom en intervjuguide (Johannessen et

al., 2010). En intervjuguide er kun ment som en rettesnor som lister opp temaer og generelle spørsmål for å sørge for at forskeren holder seg innenfor problemområdet (Johannessen et al., 2010). Kontrollspørsmål stilles underveis dersom forskeren ikke syntes informantene svarer tilstrekkelig (Kvale & Brinkmann, 2009). I dette studiet er det opprettet en intervjuguide mal (se vedlegg) som senere ble tilpasset hvert enkelt intervju.

Utarbeidelse av intervjuguide

Første utkast til intervjuguide ble utformet allerede før prosjektstart og lagt med som vedlegg til NSD. Intervjuguiden har vært et dynamisk dokument med utvikling gjennom hele forskningsprosessen. Kvalitet på spørsmål hevdes å stige etter hvert som forskerens forståelse og kunnskap øker (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuguiden har tatt utgangspunkt i åpne spørsmål, ikke ja og nei, i den hensikt å samle mest mulig data om aktiveringen av sponsoratet. Åpne spørsmål sikrer at informantene kan fremheve poenger og emner han/hun selv mener er betydelige. På denne måten vil ikke oppgaven bli for subjektiv i forhold til forskerens synsvinkel og opprettholde en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2010). De åpnespørsmålene ble utviklet med utgangspunkt i 3 hovedemner; mål med sponsoratet, aktiveringstiltak og evaluering av sponsoratet. Ingen av intervjuguidene var 100% identiske, men var tilpasset og utviklet for hver enkelt informant, men med klare fellestrekk for mulighet for sammenlikning. Intervjuguide til de Aker ansatte var i utgangspunktet lik, men med små individuelle tilpasninger etter hvert som informantene presenterte temaer som ikke intervjuguiden fremmet.

Valg av informanter

Før datainnsamlingen og valg av informanter ble avgjort ble det søkt til NSD om oppstart av prosjektet. NSD står for *Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste* og har som foremål å sikre dataformidling, tjenesteyting og etiske rettigheter i forskningssektoren (NSD, 2012). Å forske på alle aktørene på sponsormarkedet ville vært en enormt tidskrevende, kostbar og krevende prosess. Studien tar derfor utgangspunkt i et utvalg informanter som anses som representative når aktivering skal belyses som strategi. De innsamlede dataene indikerer kun hva som gjelder undersøkelsesenheter som er med i studiet. Utvalget bør derfor belyse en viss spennvidde i atferdsmønster (intern og ekstern aktivierungsstrategi i denne konteksten)

samtidig som det representerer typiske karakteristika fra det teoretiske univers (Halvorsen, 2008). Aker ble som tidligere nevnt valgt grunnet sponsoratet hevdes å være internt forankret, og informantene ble valgt med bakgrunn i posisjon og tilgang på informasjon fra sponsering.

Ut i fra tilegnet innsikt er informanter (utvalget) er ingen ting overlat til tilfeldighetene og informantene er valgt bevis. Johannessen et al. (2010) hevder hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig data om fenomenet og ikke nødvendigvis noen intensjon om generaliserbarhet. Thagaard (2002) presiserer at valg av informanter (utvalg) kan foregå på flere måter. I denne studien er det tatt utgangspunkt i *strategisk utvalg*. Strategisk utvelgelse innebærer at forskeren bevisst velger en målgruppe, i dette tilfellet (Aker) som kan gi nødvendige data (Johannessen et al., 2010). Repstad (2007) hevder det er av interesse å skaffe seg bedre innsyn i forskningsfeltet ved å snakke med spesialister og eksperter før utvalg og intervju. For å sikre kvalitet i utvelgelse av informanter (og sammenheng mellom teori og praksis) er det foretatt ekspertintervju med spesialister (fra idretten, teoretikere i fra høyskoler og praktikere fra næringslivet) innen sponsorfeltet. Utvelgelsen har som foreslått av Johannessen et al, (2010) fokus på hensiktsmessighet og ikke representativitet. Måten det strategiske utvalget er satt sammen på er *intensiv utvalg*. Aker kan hevdes å være et *intensiv utvalg* som er valgt fordi de ut i fra ekspertintervjuer fremstår med særpregede karakteristika, da de skiller seg fra normen (ekstern aktiveringsstrategi), ved å forankre sponsoratet med langrennslandslaget internt. Til tross for at Aker forankrer sponsoratet internt benytter de seg av både ekstern og intern aktivering.

I tillegg til ekspert intervjuer for å velge case er det foretatt ekspertintervjuer omkring det valgte sponsoratet. Det er i denne anledning foretatt dybdeintervju av det som ansees som en av Norges mest anerkjente sponsor guruer, ansvarlige for sponsering i toppen av idretts Norge og store sponsor konsern og forvalter av sponsoratet og ulike andre i roller knyttet til sponsoratet (Både fra Aker ASA og Aker Achievement). Samtidig som det har vært naturlig å foreta dybdeintervjuer med Aker ansatte for å se hvordan disse påvirkes av og oppfatter det internt forankrede sponsoratet. Aker ansatte er delt inn etter liten, medium eller stor – bruker av akeraktiv portalen. En tenkelig fjerde brukergruppe: ikke-brukerne (forutsetter de ikke engang er registrert i systemet), er ikke kontaktet, men belyst gjennom ansatte fra de andre brukergruppene. Alle de tre

nevnte brukergruppene er representert, og alle bortsett fra en av brukergruppene gjennom mer enn en ansatt. Dette for å sikre så god representativitet som mulig. To i fra denne fjerde brukergruppen ble forsøkt kontaktet i ettertid for å legitimere ansatte fra de andre brukergruppens utspill, men uten hel.

Det at utvalget har stor spennvidde kan gjøre studiet mer interessant ved at det belyser bredde (Johannessen et al., 2010). Grunnet problemer med tett timeplan forutøvere og ledere i Langrenn; er det dessverre ikke foretatt noen gode kvalitative intervju med denne part fra sponsoratet: kun fått korte uttalelser som har lagt føringer for min tolkning som forsker.

Kvalitet på intervjuene

Forsknings intervju foregikk i all på informantenes arbeidsplass. Til tross for geografisk avstand valgte jeg i flere tilfeller å reise for å møte informanten for å sikre kvalitet i arbeidet. At forsker og informant møtes fysisk kan være med å skape en bedre relasjon som igjen kan medføre større åpenhet enn ved telefonintervju og mail korrespondanse (Johannessen et al, 2004). Samtidig som jeg som forsker får mulighet til å tolke kroppsspråk som kan være med på å understreke eller svekke utsagn (Dalland, 2007). For å se hvordan sponsoratene virket på de ansatte er det som nevnt foretatt kvalitative intervju av Aker ansatte. Disse er som de kvantitative data ment som supplement for å underbygge de øvrige kvalitative dataene. Ansatte intervju ble også gjennomført på den ansattes arbeidsplass men majoriteten av intervjuer ble her bedømt til å skje via telefonintervju grunnet stor geografisk avstand og begrensede økonomisk budsjett. Tiltross for overnevnte faktorer som argumenterer for at intervjuer og informant bør møtes ansikt til ansikt hevdes telefonintervjuene å være vellykket. Disse intervjuene ble vurdert til å kunne tas pr. Telefon da relevante spørsmål omkring problemstillingen ikke inneholdt sensitiv informasjon som krever ekstra fortrolighet og tillit for å utgi.

Totalt er det foretatt 5 intervju av de Aker ansatte med en varighet på ca. 30 minutter. For øvrig er det foretatt 4 dybde intervju med en varighet på 60-90 minutter samt et oppfølgingsintervju med forvalter av sponsoratet for besvare mangler i fra første intervju.

Dokumentanalyse

Pitney & Parker (2009) hevder dokumentanalyse hjelper forskeren med å tilegne seg kunnskap om informantene og caset. Dokumentanalyse har i dette studiet hjulpet forskeren med utvalg og forberedelse av intervjuene. Samtidig som Aker ASA sin årsberetning (2011) er benyttet for å belyse hvordan Aker ASA inkluderer sponsoratet som en del av en totalitet, gjennom overordnet bedriftsstrategi. Innsikt igjennom strategiske dokumenter resulterte i tilegnet informasjon som var nyttig til forberedelse og tolkning av intervjuene. Blant annet fremkom mye nyttig informasjon om Aker ASA sin visjon og verdier samt bedriftsstrategi av Årsberetningen 2011. Dokumentanalyse av Aker ASA årsberetning er vært nødvendig som rammeverk for å få innblikk i hva styret i Aker ASA mener, da det ikke er foretatt noen kvalitative dybdeintervju med styremedlemmer.

Kvantitativ spørreundersøkelse

Materialet som er representert gjennom kvantitative data stammer fra et større prosjekt ved Markedshøyskolen. Undertegnede har selv deltatt i innsamling av data under Ski VM 2012, og bidratt i selektering av spørsmål for undersøkelse som er sendt ut til de Aker ansatte via Questback våren 2012. I sistnevnte Questbak var det 564 Aker ansatte som responderte.

4.4 Behandling av innsamlede data

Delkapitlet vil presentere hvordan data i denne studien er behandlet. Alt fra hvordan data er samlet inn, oppbevart til hvordan analyse og av de ulike data er foretatt.

4.4.1 Erklært samtykke og transkribering

Informantene fikk før intervjuene utdelt samtykkeerklæring hvor han/hun ble kjent med formålet med studien og informasjon om mulighet for å trekke seg hvis ønskelig. Når det gjelder kontakt med informantene ble disse kontaktet og det var helt frivillig å stille opp. Når det gjelder de Aker ansatte fikk jeg en lengre liste fra Aker administrasjonen med navn og kontakt informasjon på et utvalg ansatte, med kategorisering ut i fra de tre brukergruppene. Noen tilfeldig valgte av de Aker ansatte fra hver brukergruppe ble kontaktet med forespørsel om de kunne tenke seg å delta. Tilfeldig trekning innen hver bruker gruppe ble valgt for å sikre anonymitet gjennom at arbeidsgiver (Aker ASA) ikke skulle kunne spore data tilbake til enkelte ansatte.

Samtidig som erklært samtykke fikk informanten også mulighet til å bestemme om jeg som forsker kunne bruke båndopptaker. I samsvar med Kvale og Brinkmann (2009) sin anbefaling ble det under forskningsintervjuene benyttet båndopptaker for å avproblematisere kommunikasjonen. Det er hevdet at en forsker ikke kan stole 100% på sin egen hukommelse. Ved å bruke båndopptaker har jeg som forsker også mulighet til å rette den fulle og hele oppmerksomhet til informant i motsetning til om det for eksempel tas notater underveis. I stedet for å fokusere på å notere kan jeg da som forsker bruke notater til å notere ned kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Som kan brukes når vektlegging av meninger og utspill skal analyseres. For å ivareta etiske aspekter fikk informanten selv velge om de ville motta hele transkriberingen eller bare det som ble benyttet for å besvare studien. Etter intervjuene ble notater og lydfil fra båndopptaker transkribert. Transkribering innebærer at data som foreligger i form av lyd eller bilder i detalj skrives ut som tekst (Johannessen et al., 2010). Som pålagt av NSD ble transkribering av intervju og lydfil oppbevart konfedensielt, i låst skap og på passordbeskyttet ekstern haddisk (som kun forskeren hadde tilgang til). Dette for å sikre informantens anonymitet og holde studiet innenfor de etiske rammene.

4.4.2 Dataanalyse

Det har vært foretatt en gjennomgående analyse av alle innsamlede data. I denne fasen av prosjektet har det vært betydningsfullt å selektere relevante data for å kunne besvare problemstillingen så godt som mulig. Analysen har tatt utgangspunkt i kartlegging og grundig gjennomgang av transkribering av gjennomførte intervju. Etter å ha satt meg godt inn i hvert enkelt intervju har jeg kartlagt likheter og forskjeller mellom informantenes utsagn gjennom koding. Hensikten med koding hevdes å være å utbedre forståelsen av en tekst igjennom kategorisering som setter temaer fra teksten i system (Flick, 2002). Miles & Huberman (1994) deler koding prosessen inn i ulike nivå. Dataen fra transkripsjonene ble først kodet og kategorisert ut i fra analyse spørsmål som bygger på teori (*grovkoding*). Deretter startet nivå to *mønsterkoding*, ved å sette dataene i system ved tematisering innenfor hver enkelt kategori. Kodingen forenklet analyseprosessen ved å sette data opp mot ekseptintervjuer, kvantitative data og eksisterende teori. Når det gjelder studiets bruk av kvantitative funn er det igjen benevnelsesverdig at disse bare belyser og bygger opp under argumenter fra de kvalitative funn, uten dypere analyse.

4.5 Studiets kvalitet

For å se om metodevalget i studiet er formålstjenlig vil det være vesentlig å se om studiens funn er verifiserbare. Begrepet verifisering referer til generaliserbarhet, reliabilitet og validitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet vil nå presenteres da dette referer til studiets kvalitet (Kvale, 1997).

4.5.1 Reliabilitet

I forskningslitteraturen refereres det til reliabilitet når det er snakk om metodisk prosess (Yin, 2009) og resultatenes pålitelighet (Johannessen et al, 2010). Yin (2009) refererer begrepet reliabilitet til selve forskningsprosessen. Med beskrivelse av forskningsprosessen slik at det er muligheter for andre å finne tilnærmet samme resultater ved senere undersøkelse. Metodekapitlet er derfor bygget opp på en slik måte at hvert steg i forskningsprosessen vises i detalj. Når det refereres til resultatenes pålitelighet har dette studiet tatt utgangspunkt i Kvale (2009) sin tredelte klassifisering. Klassifiseringen hevder reliabilitet påvirkes av hvordan selv intervjuet, transkriberingen og analysen utføres av forskeren. Dette forsvares av Johannessen et al. (2010) som refererer til at reliabilitetsbegrepet sier noe om forskningsdataene sin nøyaktighet. De tre fasene er etter beste evne forsøkt ivaretatt gjennom metodisk planlegging og god teoretisk forståelse. Når det gjelder studiet som et samfunnsvitenskapelig studiet med fokusområdet kvalitativ metode er det utfordrende å kunne fastslå med hundre prosent sikkerhet at funnene reflekterer virkeligheten. Studiets kompleksitet og kvalitativ metode mangel på målbare verdier er forsøkt kompensert ved å benytte metode triangulering som argumentert tidligere Når det gjelder kvalitativ metode sin kompleksitet omkring valg av informanter er det derfor valgt å intervju ansatte i organisasjonen for å se at ledelsens strategier samsvarer med ansattes situasjon. Studiets kompleksitet omkring manglende tidligere forskning på sammenheng inter aktivering og organisasjonskultur kan hevdes å være noe problematisk. Da studiets empiriske funn i stor grad selv må presentere og belyse det strategiske valget intern aktivering opp mot eksisterende organisasjonsteori. Men da ansatte og ledes intensjon og oppfattelse ser ut til å danne et mønster kan dette bygge oppunder argumentasjonen for at empirien har rot i virkeligheten. Med bakgrunn i dette vil påliteligheten av innsamlede data hevdes å være god samtidig som anonymitet er sikret, samt undersøkelsene/intervjuene har vært frivillige. Samtidig som informantene har hatt mulighet til innsikt i data før publikasjon, noe som kan forhindre eventuelle feiltolkninger eller uønskede data. Mer forskning

omkring intern aktivering og de to strategiske valgene sett opp mot hverandre kan indikere noe om studiets reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.5.2 Validitet

Validitet kan syntas å være et vidt begrep som stammer fra kvantitativ metode, som dreier seg om det som skal måles er det som blir målt (Mason, 2005). Men da det ikke måles i kvalitative undersøkelser vil betydningen bli en annen. Begrepet validitet i kvalitativ metode referer til studiets relevans at det undersøker det som hevdes skal undersøkes (Johannessen et al., 2010; Kvale, 2009). Validitet er ikke gitt, men handler om å bruke sunn fornuft, og kan sees på som ønsket kvalitetskrav (Johannessen et al., 2010; Lund, 1996). Metode triangulering er som nevnt benyttet for å sikre tallfestbare supplement til de kvalitative dataene, noe som sikrer en viss grad av målbarhet. Til tross for metode triangulering er det vært viktig å gjennom hele studiet sørge for at problemstillingen besvares. Da det ikke eksisterer noe fasitsvar på hvordan en sponsorbedrift bør aktivere sponsoratet, og det vil kunne variere ut i fra hvilke indikatorer (sponsorbedrifter, sponsorobjekter og mål) som vektlegges vil det forekomme noe usikkerhet rundt hvilke variabler og temaer studiet velger å fokusere på. Men med utgangspunkt i eksisterende teori og ekspert intervju er det forsøkt å belyse dette studiets problemstillingen på en hensiktsmessig metodisk måte. (Da eksisterende teorier er lagt som grunnlag, og forskningsmetoden er bevisstgjort). Empirien bekrefter og bygger oppunder eksisterende teori i fra andre kontekster. Med bakgrunn i dette hevdes det at studiets metode kan hevdes å være valid, ut i fra kvalitativ forsknings vitenskapelige kriterier.

4.5.3 Generalisering

Når studiets studiet nå er betraktet som reliabelt og valid gjenstår det å se om funn er generaliserbare (Kvale & Brinkmann, 2009). Det å overføre (generalisere) funn til å gjelde andre case er ikke en intensjon i kvalitativ forskning (Kvale, 2009). Da utvalgene ofte er små, sammenliknet med kvantitativ metode, og generaliserings mulighetene da er begrenset. Som fremvist av metodisk valg og studiets øvrige struktur er det altså ikke noe endelig mål om generalisering i dette studiet. Men heller forsøke å forstå de to strategiske valgene (intern og ekstern aktivering), samt forstå hvordan undersøkelsesenheterne sin bruk av strategiene kan bidra til å maksimere utnyttelsen av sponsoratet. For at funn skal kunne generaliseres må de settes i en større sammenheng

og antall undersøkelsesenheter burde blitt betraktelig utvidet. Men dette studiet vil forhåpentligvis gi inspirasjon og bidra teoretisk ved å forstå strategiske aktiveringsvalgs påvirkning av sponsorater.

4.6 Etiske aspekter

Kapitlet vil ta for seg etiske problemstillinger da studiet direkte involverer mennesker gjennom datainnsamlingen (Johannessen et al., 2010). Spesielt på grunn av den menneskelige berøringen under forskningsintervju er det relevant for et kvalitativ studie å ivareta forskningsetiske hensyn (Edwards & Skinner, 2009; Johannessen et al., 2010; Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2010). Allerede i planlegningsfasen av dette studiet var det nødvendig med etiske vurderinger. Som forsker måtte jeg levere en prosjektbeskrivelse til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) for å sikre overordnede etiske problemstillinger. Som en vitenskapelig masteroppgave overveies NSD sine etiske retningslinjer som svært betydningsfullt.

For å besvare studiens problemstilling ansees det som relativt lite behov for utveksling av sensitiv informasjon. I noen tilfeller har det vært aktuelt med mer inngående innsikt i konfidensielt materialet (om sponsoratene) for en utvidet forståelse for forskeren. Til tross for at noe informasjon var å anse som konfidensielt har dette blitt omformulert (med informantens samtykke) på en slik måte at forskeren får frem budskapet og sakens betydning uten å gå i detalj på sak.

Da diskusjon og analyse i all hovedsak baserer seg på kvalitative forskningsintervju er det mellommenneskelige hensyn som må tas før, under og etter intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Før intervju start var det fokus på informantens samtykke for å delta, med opplysninger om frivillig deltakelse og mulighet for å trekke seg dersom ønskelig som en selvfølgelighet.

Under intervjuet innehar forskeren mye makt da det på forhånd er bestemt hvilke temaer som skal belyses (Mason, 1996). Thagaard (2010) fremhever også forskerens ansvar for å ikke innhente data som ved en senere anledning kan sette informanten i et dårlig lys. Under intervjuene er det derfor ikke belyst temaer som ikke er av relevans for å besvare problemstillingen.

I etterkant av intervjuene er det tiltross for intervjuobjektens samtykke om bruk av

navn, allikevel valgt anonymisert ut i fra etiske problemstillinger. På denne måten ivaretas de etiske aspektene rundt informantene ekstra godt. Navn på informanter er valgt utelatt da informantens utspill inngår som en del forskerens subjektive tolkning, og ikke er av hensiktsmessig betydning for besvarelsen. Allikevel er det valgt å eksemplifisere undersøkelsesenheter ved firmanavn da kjennskap om type produkt og relasjonene i sponsoratet ansees som betydningsfullt for forståelsen av sponsorrelasjonene. Samtidig som det forenkler prosessen med videre forskning.

Alle informanter har fått tilgang til sitat og diskusjon som omhandler dem selv. På denne måten sikres det at ingen av informantene mistolkes og informanten får en ekstra mulighet til å sikre sine data og sin anonymitet. Ved mulighet for å korrigere hvis det for eksempel er noe de mener de selv kunne bli kjent igjen på. For eksempel var det en av de Aker ansatte som benyttet et ord som ikke er å anse som vanlig i det norske ordforrådet og informanten mente var særegent hos han. Ved å endre dette ordet til et mer normalt synonym i sitatet reduseres muligheten for den ansattes kollegaer å gjenkjenne han som informant. Overnevnte hensyn fremmer forskerens bevisgjørelse på å opprettholde en så objektiv og korrekt fremstilling av funn som mulig (Fangen, 2010).

5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil studiets empiri (sekundær – og primærmaterialet) analyseres og diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket i forhold til dette studiets formål og problemstilling. Formålet med kapitler er å avdekke styrker og svakheter i Aker sin aktivering av sponsoratet med langrenn. Som struktur for analysen besvares et og et analyse spørsmål kronologisk. Analyse spørsmål 1 er allerede besvart i teoridelen og legger føringer for det teoretiske rammeverket, de øvrige analyse spørsmålene drøftes i kommende kapittel. Først vil jeg ta for meg det strategiske som går på hvilke mål og motiver som ligger bak inngåelsen av sponsoratet. Deretter vil jeg gå inn å se på hvordan Aker har aktivert sponsoratet med langrennslandslaget. For så å se på hvorfor Aker har aktivert sponsoratet slik de har gjort, følgende vil jeg se hvordan aktiveringen har fungert. For så å avslutningsvis diskutere hvilke barrierer og utfordringer Aker står ovenfor ved aktivering av sponsoratet.

5.1 Hvilke strategiske mål og motiver ligger bak inngåelse av sponsoratet

For å i det hele tatt kunne si noe om hvordan aktiveringen av et sponsorat har fungert er det relevant å se på de strategiske mål og motiver som ligger bak inngåelsen av sponsoratet. Da denne bakgrunnen for inngåelse av sponsoratet er sentral for å kunne måle og analysere hvordan aktiveringen har fungert. For å forstå hvorfor Aker ASA valgte å inngå avtalen med langrennslandslaget er det foretatt dokumentanalyse og dybde intervjuer av og om Aker i årene før sponsoratet sponsoravtalen ble signert (2010).

For å forstå hvorfor Aker ASA valgte å inngå avtalen med langrennslandslaget er det foretatt dokumentanalyse og dybde intervjuer av og om Aker i årene før sponsoratet sponsoravtalen ble signert i 2010.

5.1.1 Situasjonen før inngåelse av sponsoratet

Enkle søk på Aker ASA i databaser og nettaviser fra april 2009 bekrefter at selskapets omdømme er det ikke vanskelig å forstå at selskapets omdømme bød på utfordringer (Indseth, 2009; Mathismoen, 2009). Hovedgrunnen til dette gjaldt en omstridt handel hvor Aker Holding (staten og Aker ASA) var involvert. Presse-Norge er i harnisk og

beskyldningene haglet mot Aker ASA og Kjell Inge Røkke (hovedaksjonær i Aker ASA) for å ha foretatt transaksjoner som påførte staten unødig risiko. Etter dette ble Aker ASA sitt omdømme svekket noe som bekreftes av Kjell Inge Røkkes uttalelser på en pressekonferanse (april 2009) ”Ja, jeg tror mitt omdømme i det norske folk er svekket” (Tv2). Folks oppfatning av Akers omdømme er svekket, hvilket vil tilsi at folk assosierer Aker ASA med noe negativt (Samuelsen et al., 2010). Ved at Akers omdømme (rykte) er svekket oppfattes assosiasjonene til Aker som negative noe som i henhold til Keller (1993) sin definisjon av image ser ut til å påvirke Akers Image i negativ retning. Negativt image vil i følge Keller (1993) ha negative ringvirkninger på merkestyrken til Aker ASA. Noe som vil svekke fundamentet i fremstillingen av Aker ASA som merke (Aaker, 1996). Røkkes uttalelse om svekket omdømme kan tyde på at Aker ASA er et stykke unna Shimp (2003) sin indikasjon om ønsket oppnådd *toma* (å være det foretrekkende merke). Det ansees som sannsynlig da potensielle arbeidstakere og/eller kunder vil foretrekke andre selskaper med bedre omdømme. Da det trolig er lite ønskelig å bli assosiert med et selskap/arbeidsgiver med negativt omdømme.

I en slik situasjon som selskapet Aker ASA sto oppi kunne det indikeres at noe burde gjøres for å rette opp det negative omdømme og sikre fremtidig arbeidstakere og kunder. Men også ta vare på eksisterende ansatte (intern) og kunder (eksternt). Aker ASA eller Aker Achievements har selv uttalt at sponsingen av langrennslandslaget ikke hadde sammenhenge med saken i 2009. Noe utspillet til forvalteren av sponsoratet (2012) bekrefter; ”*Avtalen hadde vært inngått uansett, ingen sammenhenger med det som var av omdømme*”.

Jeg tar i denne sak ikke standpunkt til sakens rett eller om avtalen hadde vært inngått hvis det ikke var for det svekkede omdømme som fulgte av medieoppstyret våren 2009. Hvor vidt dette er feil eller riktig ansees heller ikke som betydningsfullt for besvarelsen. Det som derimot er av relevans er å se hvordan sponsing kan fungere som omdømmebygging.

Meenaghan (1991) viser til at sponsing kan generere goodwill, og det er tenkelig at Aker ASA på denne måte kan fremstå som en bedrift som tar samfunnsansvar ved å inngå en avtale med langrennslandslaget. Sponsing hevdes i litteraturen å være et allment akseptert kommunikasjonsverktøy for å nå omdømme relaterte mål (Cornwell

& Maignan, 1998; Cornwell et al., 2001 (?); Gwinner, 1997; Meenaghan, 1991; Shank, 2009). Omdømme antas å være et av flere overordnet mål med sponsoratet, ut i fra Aker Achievements tre strategiske mål.

Enten det var sammenheng mellom medieoppstyret og inngåelsen av sponsoratet eller ikke, var Aker ASA sitt omdømme sterkt svekket og *"timingene kan hevdes å være heldig for inngåelse av sponsoratet"* (Sponsorguru i Norge, 2012). Et økt omdømme vil uansett kunne gjøre Aker ASA mer attraktivt for potensielle kunder og arbeidstakere.

5.1.2 Kommersielle motiv

Bakgrunnen for inngåelsen av sponsoratet kan sies å være motivert av kommersielle motiver. Det er en kjent sak at sponsorater inngås med kommersielle og ikke altruistiske motiv. Synspunktet har klar støtte i litteraturen (Cornwell, 1995; Kitchen, 1993; McCarville & Copeland, 1994; Meenaghan, 1991;1994; Thwaites & Chadwick, 2004; Tripodi, 2001). Altså antas det at Aker ASA ikke inngår sponsoratet ene og alene for å være snill og greie mot norsk langrennsport. Det å vise samfunnsansvar kan i overensstemmelse med Aker sine overordnede strategier være et motiv, men det antas allikevel ut fra empiri og eksisterende teori at det foreligger kommersielle motiv som hovedvekt på bakgrunn for inngåelse av sponsoratet.

Slår vi opp verbet *å sponse* i en norsk ordbok finner vi det synonyme verbet *å støtte*. Derfor er det benevnelsesverdig å belyse skepsis til at ordet sponsing fortsatt eksisterer, til tross for relativt store forandringen av betydningen av begrepet i litteraturhistorisk sammenheng (Cornwell, 1995; Kitchen, 1993; McCarville & Copeland, 1994; Meenaghan, 1991;1994; Thwaites & Chadwick, 2004; Tripodi, 2001). Da sponsing hevdes å ha beveget seg fra altruistiske motiv som støtteordninger og gaver til et mer kommersielt satsningsområdet. Med tanke på dette studiets omfang vil jeg ikke gå nærmere inn på dette tema, men det antas at det foreligger kommersielle motiv bak Aker ASA sin sponsing av langrennslandslaget. det antas at det foreligger kommersielle motiv bak Aker ASA sin sponsing av langrennslandslaget. Noe som bekreftes av Forvalteren av sponsoratet *"Ikke noe motsetning med samfunnsansvar at man tjener penger på å være samfunnsansvarlig"* (2012).

5.1.3 Overordnede strategiske mål med sponsoratet

Aker Achievements har 3 overordnede mål som legges til grunn for sponsoratet; *øke verdien til langrennssporten, øke omdømme til Aker ASA og skape lønnsomhet i Aker Achievements* (Forvalter av sponsoratet, 2012). Under vil hvert enkelt mål diskuteres og analyseres for å enklere kunne vurdere om aktiveringen har vært vellykket med tanke på de bakenforliggende mål og motiver.

Mål om å øke verdien til langrennssporten

Det første strategiske målet med sponsoratet er å øke verdien til langrennssporten. Dette målet er allerede ivarettatt gjennom opprettelsen av aksjeselskapet Aker Achievement. Selskapet er som tidligere nevnt også eid av representanter (utøvere, trenere og støtteapparat) fra langrenn. Gjennom denne organiseringen sikres langrennssportens interesser på en naturlig måte. Dette kan være svært gunstig for langrennssporten da de vil sitte igjen med mer enn økonomiske midler fra sponsoratet gjennom økt verdi, noe som kan tenkes å sikre langrenn sin posisjon som attraktivt sponsorobjekt i fremtiden, noe som igjen vil sikre et av idrettens sentrale inntektsgrunnlag. Dette kan også gjøre sitt til at langrennssporten ser på Aker som en attraktiv sponsor, da det er en viss kamp om å få være sponsor. Grunnet dette studiets omfang vil jeg ikke gå dypere inn på dette men diskutere hvordan økt verdi i langrennssporten kan generere positive effekter og mer verdi for Aker ASA.

Økt verdi av langrennssporten kan generere effekter for Aker ASA

Dersom Aker ASA fremstår som aktører som ønsker å bidra med noe tilbake til breddeidretten er det tenkelig at det vil oppfattes som samfunnsnyttig. Da Aker ASA muliggjør formidling av kompetanse og kunnskap fra de beste innen fagfeltene, teknikk, ernæring og lignende, noe som ellers ville vært svært kostbart for klubber og lag å kjøpe. Da gir Aker langrennssporten noe mer enn økonomiske ressurser. Aker byr på kunnskap og kompetanse som lite tenkelig ellers ville vært tilgjengelig og innenfor breddeklubber og lags rekkevidde.

”Det et felles ønske om å bidra tilbake til breddeidretten som vi anser som samfunnsansvarlig. Da øker vi verdien til langrennssporten, noe som igjen gjør oss mer tilgjengelig og sympatisk i media” (Forvalter av sponsorat, 2012).

Av sitatet over ser vi Aker kan spille på altruistiske motiv som fremmer Aker som et selskap som fremstår samfunnsnyttig. Ved å fremstå samfunnsnyttig kan Aker nå markedsmål (Babiak & Wolde, 2009), interne markedsmål som stolte ansatte (Pichot et al., 2008) og eksterne markedsmål som økt merkekjennskap (Abratt, Clayton, & Pitt, 1987; Cornwell & Steinard, 2001; Gwinner & Eaton, 1999; Hoek, 1999). Både de eksterne og interne målene vil da kunne generere goodwill som igjen vil skape merverdi for Aker ASA og sponsoratet med langrennslandslaget (Séguin et al., 2010; Till & Nowakm, 2000). Goodwillen kan tenkes å påvirke omdømme til Aker ASA, da folks holdning og innstilling til Aker ASA som selskap påvirkes samtidig som den påvirkede merkekjennskapen er en del av merkestyrken til Aker som igjen vil kunne påvirke omdømme..

Ved at verdien til langrennssporten økes er det tenkelig at Aker ASA sine kostnader i forbindelse med sponsoratet enklere kan forsvares. Dersom en annen sponsor i fremtiden legger betydelig mer penger på bordet for rettighetene enn Aker betaler, vil dette kunne bekrefte for Aker ASA at det var et korrekt valg å gå inn i langrennslandslaget. Da andre bedrifter kan anslå verdien av relasjonen til langrennslandslaget høyere enn summen Aker ASA har betalt for rettighetene. Dersom Aker aktiverer sponsoratet på en måte som øker outcome fra sponsoratet er det tenkelig at verdien av rettighetene stiger. Faren med økt verdi er at verdien til langrennssporten øker så mye at det overgår Aker ASA sin økonomiske betalingsvillighet for å være sponsor. Og at man på denne måten verdiskaper i så stor grad at en presser seg selv ut av samarbeidet. Dette er forsøkt sikret gjennom opsjon som strekker seg til de olympiske leker i Sotsji 2014, hvor Aker ASA trolig har blitt enig med Norges Skiforbund Langrenn om en maks/minimums sum for rettigheter. Avtalens langsiktighet kan også være en avgjørende suksessfaktor som vil bli belyst senere i kapitlet.

Øke omdømme til Aker ASA

Det andre målet med sponsoratet er å øke omdømmet til Aker. Det at Aker har valgt å sette økt omdømme som et av de overordnede strategiske valgene med sponsoratet kan være fordi omdømme var svekket i 2009. Det er tydelig at det er et behov å øke omdømme i og med at de har et mål om det. Også det å fremstå som en attraktiv bedrift bland egne og potensielle ansatte kan være en grunn til at Aker ønsket et økt omdømme. Manglene i bransjen på arbeidskraft resulterer nemlig i at Aker må fremme seg selv som

attraktiv arbeidsplass for å kunne rekruttere de beste (Forvalter av sponsoratet, 2012). For å kunne fremstå som en attraktiv arbeidsgiver må Aker fremstå med et positivt og sterkt omdømme. Påvirkning av Aker ASA sitt omdømme kan påvirke assosiasjonene til Aker (Keller, 2008; Samuelsen et al., 2010). På denne måten er det tenkelig at sponsoratet påvirker assosiasjonene til Aker indirekte. Slik at assosiasjonene kan fortelle noe om organisasjonskulturen i Aker, og på den måten gjøre Aker ASA mer attraktiv som arbeidsgiver. For å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver er det ikke bare viktig med godt omdømme blant potensielle arbeidstakere, men også generere lojalitet (Armstrong & Kotler, 2007) og stolthet (Pichot et al., 2008) blant egne ansatte. På denne måten øker sjansen for tilfredse ansatte, og Aker ASA kan øke sjansen til å beholde de ansatte og deres kunnskap og erfaring lengre. Hvor stor grad av gjennomtrekk av ansatte Aker ønsker er ikke tatt hensyn til. Men det bør nevnes at det av og til kan tenkes å være positivt med en hvis fornyelse en gang i blant. Hvor lenge det er ønskelig å ha ansatte i en stilling kan altså diskuteres, men at arbeidstagere ønsker å bli i bedriften kan tenkes å indikere trivsel. Jobbtilfredshet kan i følge tofaktorteori kunne ha sammenheng med bedriftens produktivitet (Bjerke & Nicholas, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Skape lønnsomhet i Aker Achievements

For å skape lønnsomhet i sponsoratets forvaltende aksjeselskap vil det si at inntektene er større en utgiftene. Den dagen dette er en realitet vil sponsoratet være en potensiell inntektskilde for Aker ASA. Da kan de til tross for manglende evalueringsmetoder i sponsering (Choi et al., 2006; Papadimitriou et al., 2008; Thjømøe et al., 2002; Verity, 2002) dokumentere at hver krone som investeres gir en viss avkastning. Ved omkringliggende hjemregning av kostnadene vil effektmåling og evalueringsverktøy være avgjørende, noe som vil bli belyst senere i kapitlet. Skape lønnsomhet i sponsoratet regnskapsmessig er nok lite tenkelig, da det er store utgifter som går ut samtidig som ikke alle genererte verdier og effekter kan regnes hjem. Men lønnsomhet som et langsiktig overordnet mål kan indikere at Aker har kommersielle motiv bak sponsoratet, og et ønske om å få mest mulig tilbake for hver krone som brukes i sponsoratet.

5.1.4 Målenes kompleksitet, langsiktighet og målbarhet

Disse tre overnevnte mål er hovedmålene til Aker Achievements, dersom disse målene realiseres er det tenkelig disse kan påvirke bedriftens bunnlinje i positiv retning som Crompton (2004) hevder er hovedmålet med sponsing. Disse hovedmålene forteller oss om sponsoratets strategiske retning. Disse målene er ikke konkrete på den måten at de går i detaljnivå å forklarer hva som skal gjøres, men heller fungerer som en indikasjon på hva som ønskes å få ut av sponsoratet, og vil være styrende for aktiveringstiltakene Aker ASA gjennomfører. Disse strategiske overordnede målene kan alle sees på som langsiktige mål. Da *økt omdømme* ikke setter noen begrensning, omdømme kan alltid bli bedre. Selv om sponsorbedriften oppnår *toma* er det tenkelig å arbeide med omdømme for å ivareta eller styrke sin posisjon i markedet. Ved å opprette langsiktig mål kan det tenkes å sikre varigheten på sponsoratet, da begge partene sannsynligvis ønsker å nå sine mål. Av Akers årsberetning 2011 fremkommer det at Aker skal ha langsiktige mål og *"Fem år frem i tid er kort tid i olje næringen. Selger du moteklær er det en evighet"* (s.17). Dette kan indikere at målsetningen for det innenfor denne næringen som Aker opererer i er en styrket betydning av langsiktige mål, da langsiktig betyr over et flere års tidsløp. Det ansees derfor som naturlig at Aker inngikk en 4 års avtale med mulighet for forlengelse i stedet for en avtale som kun gikk over et par år par år. En kortsiktig avtale og kortsiktige mål ville ikke vært i overensstemmelse med Akers overordnede bedriftsstrategi. Langsiktige sponsorater hevdes å være avgjørende for å kunne maksimere avtalen (Lunnan & Haugland, 2008; Westberg, Stavros & Wilson, 2011).

Med sponsoratets strategiske mål og motiver som utgangspunkt vil fremstillingen videre besvares ved å hevde Aker ASA inngår sponsoratet med kommersielle motiv for å øke omdømme, med de tre overordnede strategiske målene (*øke verdien til langrennssporten, øke omdømme til Aker ASA og skape lønnsomhet i Aker Achievements*) som fundament åpnes det for å kunne måle og analysere aktiveringen av sponsoratet,

5.2 Hvordan har Aker aktivert sponsoratet?

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan Aker har aktivert sponsoratet og tilhørende aktiveringsaktiviteter. For å forstå sammenhengen i hvordan Aker har aktivert sponsoratet vil det være nødvendig å presentere noe om hvordan Aker forvalter avtalen med langrenn. For å samle inn data om aktiveringsaktivitet er det foretatt

dokumentanalyse av Aker ASA sin Årsberetning 2011 og dybdeintervju med forvalter av sponsorat.

Ved å kjøpe rettighetene til langrennslandslaget kjøper altså Aker ASA tilstedeværelse og assosiasjonsmulighet ved å knytte sin logo opp mot sponsorobjektet. Bare å være tilstedet gir som diskutert i det teoretiske rammeverket begrensede maksimeringsmulighet (Tripodi, 2001; Weeks et al., 2008). I undersøkelsen av sponsoratet har det fremkommer det at det har forekommet tradisjonell logoeksponering gjennom prints av Aker ASA sin logo på utøvernes lår (skidress) og lue. Men Aker ser ikke ut til å ta til takke med logoeksponering som medfølger rettighetene. Sponsoren Aker ASA viser gjennom sin forvaltning av sponsoratet at de ikke bare kjøper en eksponeringsplass, men en aktiveringsmulighet og kommunikasjons plattform som åpner for kreativt spillerom for å generere positiv effekt. Noe som er støttet av teori da logo eksponeringen på luer og lår på landslagsutøverne hevdes å fungere indirekte og være ukontrollerbart (Cornwell, 2008; Crimmins & Horn, 1996).

5.2.1 Aker Achievements AS

Aker ASA har opprettet aksjeselskapet Aker Achievements AS (heretter Aker Achievements) med det formål å forvalte, koordinere og tilrettelegge sponsoratet Aker ASA – langrennslandslaget (heretter også omtalt som langrennsavtalen). *Norges Skiforbund Langrenn* (NSFL) er sammen med Aker ASA med på eiersiden, representert gjennom landslagsutøvere, trenere og øvrig støtteapparat. Selskapet skal sikre langrennsidretten og Aker ASA sine interesser, og stå for forvaltning, av avtalen. Aker Achievements har ansatt en daglig leder (50% stilling) som er innleid fra konsulent selskapet Purecsr for å sikre en samfunnsnyttig utnyttelse av sponsoratet, i henhold til Aker ASA sine grunnleggende verdier. Selskapet skal sikre aktive bidrag for å utvikle norsk langrenn. Opprettelse av aksjeselskap, og delt eierskap mellom sponsor og sponsorobjekt kan syntes å være en ny måte å organisere sponsing på. Det er så vidt forskeren bekjent aldri gjort tidligere. Ved å opprette aksjeselskapet ønsker Aker ASA å vise at de ikke bare investerer kapital men også kompetanse i utviklingen av norsk langrenn, akkurat som de har gjort i norsk og internasjonal industri gjennom en årrekke.

5.2.2 Tre konkrete aktiveringstiltak

Aktiveringsstrategien kommer til uttrykk gjennom 3 konkrete aktiveringstiltak; *akeraktiv.no*, *kunnskapstraileren*, og *Oslo Ski Show* (Forvalter av Sponsoratet, INTERVJU 2, 2012). Kommende seksjon av kapitlet vil derfor gå inn i dybden å presentere hvordan Aker har aktivert hvert enkelt tiltak.. **Figur X og X** viser sammenhengen mellom de konkrete aktiveringstiltakene (eksternt og internt), samt hvordan disse er koblet opp mot overordnede og operative mål. Forståelse og innsikt i hvert enkelt tiltak vil være elementært for forståelsen for analyse spørsmål 4: *Hvorfor Aker har aktivert sponsoratet som de har gjort?* Og analyse spørsmål 5: *Hvordan har aktiveringen fungert for Aker?*. På denne bakgrunn finner jeg det hensiktsmessig i forhold til fremstillingen å dele opp aktiveringen i intern og ekstern aktivering. I det følgende vil jeg derfor behandle disse hver for seg.

a) Hvordan har Aker kommunisert sponsoratet til de ansatte gjennom intern aktivering

Et av de tre strategiske aktiveringstiltakene ble utført internt i bedriften og kan ansees som hovedaktiveringstiltaket. Dette på bakgrunn av at Akeraktiv ut ifra Forvalter av sponsoratet hevdes og være det aktiveringstiltaket som rettes størst oppmerksomhet, og ressurser.

1.2.2.1 Akeraktiv.no

Det første aktiveringstiltaket hvor sponsoratet med langrennslandslaget involveres bygger på nettsiden www.akeraktiv.no. Akeraktiv er igangsatt som et pilotprosjekt som tar for aktivitetsprogram med fokus på helse, fysisk aktivitet, ernæring og motivasjon blant Akers ansatte. Akeraktiv fremmes i Akers årsberetningen (2011) som et pilotprosjekt i Norge, med hovedmål å redusere sykefraværet med 0,5% i hele Aker konsernet.

Akeraktiv er en nettportal hvor Aker ansatte kan registrere sitt fysiske aktivitetsnivå og tilegne seg kunnskap om alt fra trening, ernæring og utstyr. Registrering av ansattes aktivitetsnivå skal resultere i et økt fokus på fysisk aktivitet blant Akers ansatte. Førstegangsbrukere registrerer seg som *begynner*, *aktiv* eller *avansert*. Alt av veiledningstips er nivåtilpassede ut i fra brukerens angitte nivå.

Med fokus på ansattes fysiske aktivitetsnivå deles Akeraktiv inn i ulike kampanjeperioder tilpasset årstidenes aktiviteter. Akeraktiv sin fjerde kampanje er akkurat sparket i gang, *sommerløftet*.



Figur 8. Kampanje tidslinje Akeraktiv

Akeraktiv ble sparket i gang med kampanjen *VM-sporet* med oppstart høsten 2010 og pågikk frem til starten av Ski VM i Oslo februar 2011. Kampanjen hadde fokus på oppkjøringen til Ski-VM i Oslo med oppfordring til aker ansatte om selv å spenne på seg skiene. Som det kommer frem av kampanjene dreier ikke alle seg om langrenn. Akeraktiv fremstår som en portal som skal legge til rette for fysisk aktivitet hos Akers ansatte, og sponsoratet med langrennslandslaget legges til grunn som en motivasjonsinnspørting for å ta i bruk og bruke portalen.

Motivering til bruk av Akeraktiv

For å motivere de ansatte til fysisk aktivitet gjennom bruk av Akeraktiv er det tatt utgangspunkt i tre hovedstrategier; Bruk av landslagsutøvere for å engasjere og oppfordre egne ansatte til å bruke portalen, kunnskapsformidling fra langrenns i boende ressurser og en tredje aktiveringsstrategi hvor ansatte som bruker portalen kan bli trukket ut til samlinger med landslaget.

Bruk av utøvere/kjente personer:

Sponsoratet med langrennslandslaget er benyttet som ekstra motivasjon for Akers ansatte. Eksempelvis er Aker Achievements aktive bruk av langrennsutøver fra det norske kvinne og herre landslaget (heretter langrennslandslaget). Sommeren 2010 benyttet Aker seg da av den populære langrennsjenta Therese Johaug for å oppfordre de ansatte til fysisk aktivitet og ta i bruk den ny opprettede portalen. En kort filmsnutt hvor Johaug taler til Akers ansatte ble spilt innen og vist i ulike fora.

”(...) sammen med skilandslaget er jeg i god gang med oppkjøringen til Ski-VM i Oslo, det kan du også være med på. Uansett du er ski interessert og har lyst til å få mer ut av din trening eller om du bare har lyst til å komme i gang med trening. Meld deg på VM.sporet nå, det blir kjempe artig når forberedelser starter til VM på hjemmebane i Oslo. Ønsker alle lykke til og håper flest mulig møter opp i løypa for å heie oss frem til gullmedaljer i kollen” (Ski VM, seiersrus eller bakgrus, 2011).

Therese Johaug oppfattes som gladjente som er godt likt. Samtidig som det kan syntes å skape engasjement at en av Norges mest populære idrettspersonligheter ”inviterer deg” til å komme i gang med fysisk aktivitet og akeraktiv. Å benytte seg av kjendiser som er godt likt for å formidle et budskap kan resulterer i at de ansatte er mer positive til budskapet (Boyd & Shank SKARD 200x).

Kunnskapsformidling fra ressursene i og rundt langrennslandslaget

Aker formidler kunnskap om trening og ernæring fra landslaget og ned til egne ansatte gjennom akeraktiv. Treningstipsene er nivåtilpasset og dette kan tenkes å være positivt da det på denne måten kan virke preventivt mot å skremme de ansatte med tips utenfor deres rekkevidde, samtidig som mengden av tips kunne er relevant for ditt treningsnivå. Disse tipsene kan tenkes å virke som motivasjon og en hjelp for noen ved å tilegne seg informasjon om hvordan komme i gang med fysisk aktivitet, men også for allerede fysisk aktive som ønsker å få mer effekt ut av treningen. For noen kan det også tenkes å ha ansees som et gode at Aker som arbeidsgiver tilgjengelig gjør kunnskap og kompetanse som bor i langrenn ovenfor egne ansatte.

Samlinger med landslaget

Hvordan Aker Achievements og Aker ASA sin øvrig tilrettelegging for fysisk aktivitet faktisk påvirker de ansatte til å bedrive fysisk aktivitet kan gjenspeiles gjennom trekning til samlinger med langrennslandslaget. For å motivere de ansatte til loggføring av fysisk aktivitet lokkes det med ytre belønning. Denne ytre belønningen er i flere tilfeller relatert til sponsoratet med langrennslandslaget. Det er da samlinger med landslagsutøvere, eksempelvis høydeopphold i alpene, teknikk kurs, treningssamling og lignende. Igjen ser vi Aker benytte kjente personer som motivasjon til å loggføre fysisk

aktivitet. Gjennom Akeraktiv ser vi da at Aker aktiverer sponsoratet internt gjennom å kommuniserer fokusområdet fysisk aktivitet til sine ansatte ved hjelp av langrennslandslagets iboende ressurser.

b) Hvordan har Aker kommunisert sponsoratet til interessenter og omgivelser gjennom ekstern aktivering

To av tre strategiske aktivierungsstrategier ble utført eksternt da aktiveringen i all hovedsak retter seg mot interessenter utenfor bedriften. Til tross for ekstern aktivering har tiltakene intern forankring, ved at de har til hensikt å skape synergier internt i bedriften.

5.2.2.2 Kunnskapstraileren

Det først eksterne aktiveringstiltaket er landslagets smøretrailer som utenfor skisesongen omdøpes til *Kunnskapstraileren* og reiser på kryss og tvers av Norge for å fremme sponsoratet.

Hensikten med kunnskapstraileren hevdes å være å formidle all den spisskompetansen som elite langrenn (gjennom landslaget) besitter, ut til barn og unge, frivillige og skikretser. På sin turneise (gjennom Norge) har kunnskapstraileren med seg landslagsutøvere, fysioterapeuter, trenere, smørere og andre fra langrennslandslagets støtteapparatet. Kunnskapstrailerens turnerute baseres på en jury som velger reisemål ut ifra en søknadsprosess hvor klubber og lag kan søke om å få traileren på besøk. Ved å få besøk av Kunnskapstraileren får man tilgang på kompetansen/kunnskap og ekspertise langrenn besitter omkringliggende trening, ernæring og teknologi (smøring og lignende faktorer som syntes å være betydningsfulle elementer i langrenns prestasjon).

Aker ASA sine selskaper/kontorer og barneskoler kan også søke om å få kunnskapstraileren på besøk. Nytt for året er at kunnskapstraileren også reiser rundt til universiteter og høyskoler hvor Aker henvender seg til studenter som potensiell arbeidskraft, og benytter da kunnskapstraileren som et rekrutteringsverktøy.

Programmet for kunnskapstraileren er tilpasset de ulike målgruppene og destinasjonene den reiser til. Når kunnskapstraileren kommer på besøk er det mulighet for omvisning i traileren, smørekurs, trening (tilpasset ulike nivå), livsstil foredrag, motivasjonsforedrag for å nevne noe. Ved at Aker fremmes gjennom prints på trailer og utøvere og støtteapparatets bekledning kommuniserer Aker at de er sponsor ut til omgivelsene, og

dette eksterne aktiveringstiltaket gir spille rom for utnyttelse av sponsoratet gjennom kunnskap og teknologi formidling, ut til folket.

5.2.2.3 *Oslo SkiShow*

Det siste aktiveringstiltaket i formidlingen av sponsoratet er *Oslo SkiShow*, arrangert for første gang i juni 2011.

Oslo SkiShow er et rulleskirenn med en bedriftsklasse og en eliteklasse. I bedriftsklassen kan bedrifter kjøpe seg plass mens i eliteklassen stiller eliteutøvere tilknyttet landslag og øvrig world cup. Oslo SkiShow arrangeres av partene i sponsoratet i samarbeid med organisasjonen *Aktiv mot kreft* og lokale idrettsklubber. Overskuddet fra arrangementet går uavkortet til Aktiv mot kreft sitt arbeid for kreftpasienter. Oslo SkiShow er bygget opp med samme fundament og regler som et normalt sprint world cup renn. Med prolog og hvor de to beste fra hvert heat samt to *luckylosers* går videre til finaleomgangene. Arrangementet er satt på kalenderen som en årlig happening, med start og mål ved Aker Brygge, midt i Oslo sentrum.

Ved dokumentanalyse av pressemelding fra Skiforbundet (Juni, 2011) kommer det frem at kostnadene forsøkes å spres på flest mulig ved at Oslo SkiShow som et hvilket som helst annet idrettsarrangement åpner for sponsorer som kan bringe inntekter til arrangementet og derav kreftsaken. Bedrifter kan kjøpe sponsorpakker som inneholder eksponering gjennom startnummer (i bedriftsklassen) og arenareklame. I sponsorpakken følger det også med billetter til *Aker Ski Party* som er et arrangement etter Oslo SkiShow hvor vinneren fra bedriftsklassen blir utropt og sponsorer kan møtes for nettverksbygging og en hyggelig aften. Aker sikrer sin eksklusivitet som sponsor gjennom å forbeholde noe av eksponeringen på start nummer i eliteklassen til sine egne Aker ASA selskaper og hovedsponsorer. Det som syntes noe interessant er at Aker selger aktiveringsmuligheter som et ekstra produkt. For eksempel ved at oppvarming med landslagsutøverne selges som en egen pakke. Dette kan syntes å være et genialt trekk av Aker hvor de selger sponsorpakker for å redusere sine utgifter med arrangementet, samtidig som de ivaretar sin eksklusivitet som sponsor ved å kontrollere all aktivering omkring arrangementet. Ved at for eksempel Flytoget sponser Oslo SkiShow hvor Aker står som arrangør, er Flytoget med å ivareta inntektsgrunnlaget som er en viktig del av arrangementets fundament.

Gjennom å være synlig og vise at Aker ønsker å fremstå som en samfunnsnyttig bedrift som bryr seg aktiveres sponsoratet ekstern til interessenter og omgivelser gjennom Oslo SkiShow.

5.2.3 Øvrig kommunikasjon til omgivelser og interessenter gjennom ekstern aktivering

Ved dokumentanalyse av Årsberetningen 2011 kan mye tyde på at Aker inkluderer sponsoratet i sin kommunikasjon gjennom årsberetningen. Forsiden på årsberetningen viser upreparerte skispor. Skisporene utenfor løypene kan tenkes å være en metafor for å ikke være redd for å gå der ingen her gått før. Uansett om forsiden betyr noe, i form av et budskap eller noe kommuniseres hvertfall langrenn gjennom årsberetningen som viser hvor dyktig Aker er til å bruke sponsoratet og forankre det i øvrig bedriftsstrategi.

Samtidig som idretten presenteres på en ny måte, så vidt dette studiet vet er det ingen som har gjort dette tidligere.

I forbindelse med Akers sponsoravtale med langrenn, ble det inngått et samarbeid med den anerkjente kunstfotografen Tom Sandbergs. Kunstfotografen skulle formidle personlige inntrykk og tolkning av Ski-VM i Oslo. Et utvalg av fotoene er gjengitt i Akers årsrapport for 2011. Her ser vi hvordan de Norske jentene står å tar i mot Marit Bjørgen under kvinnestaffeten i kollen 2011 og teksten under bilde er ikke til å misforstås, *sammen kan man klare det*, og felles mestrings glede syntes å være i fokus. Assosiasjoner og overførings verdi fra styrkene i langrennslandslaget og Aker formidles som fundament for sponsoratet. Ved å vise Ski VM på en måte som vi umiddelbart gjenkjenner og samtidig forundres over skaper Aker nysgjerrighet. Denne kunstneriske måten syntes å benyttes bevist for å fremme prestasjoner og stolt eierskap som kan virke mer forpliktende da det åpner for mer tolkning enn å si det samme med ord.

Med bakgrunn i overnevnte presentasjon av sponsoratets interne (*Akeraktiv*) og eksterne (*Kunnskapstraileren og Oslo SkiShow*) aktiveringstiltak vil jeg nå gå videre å se på tankene bak de ulike aktiveringstiltakene.

5.3 Hvorfor har Aker aktivert sponsoratet slik som de har gjort?

I dette kapitlet vil analysespørsmål 4 besvares ved å se på hvilke tanker som ligger bak valg av konkrete aktiveringstiltak med diskusjon av hvorfor aker har aktivert sponsoratet gjennom de tre aktiveringstiltakene; Akeraktiv, Kunnskapstraileren og Oslo

SkiShow. Jeg finner det hensiktsmessig å dele dette kapitlet inn i hvert enkelt aktiveringstiltak for å se på hvorfor Aker her har gjort som de har gjort. Det vil også analyseres hvorfor de konkrete aktiveringstiltakene er gjort ut i fra overordnede strategiske forutsetninger som diskutert innledningsvis.

5.3.1 Kunnskapstraileren

Parallelt med opprettelse av et forvaltende aksjeselskap til sponsoratet (Aker Achievements) kan det tyde på at inkludering av sponsorobjektet også bryter en ny barriere innen for sponsorsamarbeid. Kunnskapstraileren ble til ved samtaler og kartlegging av utøvernes egne ønsker. Ved å vise ansvar for investeringene i Aker Achievements inkluderes langrennslandslaget og Aker kan stå rak rygget å si de fremmer både stolt og aktivt eierskap (som fremmes i årsberetningen). Langrennslandslaget ønsket å gi noe tilbake til bredden. Det overordnede målet med kunnskapstraileren hevdes derfor å være å øke verdien til langrenn.

Kunnskapstraileren og økt verdi til langrenn

Kunnskapstraileren retter seg mot Aker Achievements overordnede mål med å øke verdien til langrennssporten *”Vi tror det øker verdien til langrenn ved å fremstå mer samfunnsnyttig”* (Forvalter av sponsoratet, 2012). En mer samfunnsnyttig fremstilling av langrennslandslaget er tenkelig ved at de fremstår som en eliteaktør som ønsker å dele på sin ekspertise og kunnskap. Som et lag helt i verdenstoppen på resultatsiden har ressursene i og rundt langrennslandslaget tilegnet seg ekspertkunnskap og verdifull erfaring om resultatavgjørende faktorer som festesmøring, glider og annen teknologi som kan tenkes å være verdifull for hele langrenns Norge. Det å gi noe tilbake til bredden kan oppfattes som samfunnsnyttig. Selv om det til syvende og sist er Aker som sitter med regningen. Da langrennslandslaget gir breddeklubber og lag en unik mulighet til innsikt i teknologi og kunnskap som ellers ikke hatt samme tilgjengelighet.

”Hvis lag og klubber skulle kjøpt to landslagsutøvere, kosthold og motivasjonsforedrag og en til to landslagstrenerer fordi de ønsker spisskompetansen som ligger rundt de beste i landet hadde det kostet mye penger. Ingen har råd til det” (Forvalter sponsorat, 2012).

Dermed økes verdien til langrennssporten, gjennom positiv omtale av landslaget som aktør som ivaretar breddens interesser. Dette kan skape synnergier i form av at langrenn blir oppfattet som en idrett med kort vei mellom bredde og topp. Hvor eliten ønsker å dele på sin kunnskap og erfaring for å legge til rette for bredde og ungdomsidrett.

Om kostnadene til kunnskapstraileren sier Aker Achievements ”*Kunnskapstraileren er en ren utgift...*” (Forvalter av sponsoratet, 2012).

Når det hevdes at Kunnskapstraileren er en ren utgift kan dette tenkes å være en sannhet med modifikasjoner. Hvorfor skulle Aker ha dette som en ren utgiftspost da teori antyder sponing ikke lengre dreier seg om altruisme og veltedighet, men innehar kommersielle motiv? (Cornwell, 1995; Kitchen, 1993; McCarville & Copeland, 1994; Meenaghan, 1991;1994; Thwaites & Chadwick, 2004; Tripodi, 2001).

Selv om det i regnskapssammenheng vil bli utgiftsført som en ren kostnad, er det tenkelig at Kunnskapstraileren er med å skape merverdi for Aker som selskap.

Hvordan det å fremstå samfunnsnyttig kan skape økt verdi for Aker

”*Aker er en kunnskapsbedrift*” (Forvalter av sponsoratet, 2012) og ved å synelig gjøre seg ”på veien” blant folket vil det kunne dannes en oppfatning av at Aker ønsker å ivareta bredden og formidle kunnskapen som ligger latent i deres sponsorobjekt. Noe som bekreftes av Aker Achievements påstander om at de fremstår samfunnsnyttig ved å ”*sørge for at vi forvalter spisskompetansen rundt langrenn på en slik måte som aldri har vært gjort tidligere, slik at det kommer bredden tilgode*” (Forvalter av sponsorat, 2012). Denne måten for profilering kan tenkes å generere goodwill gjennom *word of mouth* (Skard, 2012). Hvor Akers budskap kan sees på som en positiv bidragsyter i form av ”walk the talk”. Hvor Aker bevist skiller ut og uskyldiggjør litt av lederskapet og kommunikasjonen ovenfra og ned. Ved å fremstå som autentiske rollemodeller kan det være en betydningsfull faktor for bedriftens suksess å fremstille kunnskap og bredde som positive bidragsyter til bedriftens omdømme og utvikling. Med *walk the talk* kan Aker oppnå (helt bevist) at de danner seg et omdømme hvor de involverer bredden, på en indirekte og mer kontrollert måte enn hva budskapet i tradisjonell sponing muliggjør. På denne måten kan den indirekte budskapsformidlingen som sponing innehar (Cornwell, 2008; Crimmins & Horn, 1996) bli forsterket gjennom

aktiveringstiltaket. På denne måten er det tenkelig at sponsoraktiveringen kan innfri markedsmålet markedspenetrasjon (Alexandris et al (2008). Nye marked penetreres ved formidling av budskap på en indirekte måte gjennom segmenter, som ellers ikke ville vært mottakelig for sponing og øvrig markedskommunikasjon. På denne måten knytter Kunnskapstraileren som aktiveringsstrategi seg opp mot markedsmixens (fjerde P), promotering (O'Reilly & Séguin, 2009). Kommunikasjonskanalen som sponsoraktiveringen da spiller på, utartes som anbefalt i litteraturen (Cornwell et al., 1997; Hoek et al., 1993; Tripodi, 2001) gjennom kommunikasjonsmixen ved at Aker ASA eksponeres gjennom *prints* på trailer og utøvernes antrekk. Det dannes samfunnsrelasjoner gjennom formidling av kunnskap og teknologi til bredden, og Aker promoterer som et samfunnsnyttig selskap ved personlig representasjon gjennom sponsorobjektet, langrennslandslaget. På denne måten uskyldiggjør Aker sitt budskap ved å fremstille seg selv, visuelt og verbalt, gjennom langrennslandslaget, i stedet for direkte markedsføring. Denne måten å aktivere sponsoratet med tilleggskommunikasjon, som formidler og kontrollerer budskapet på en indirekte måte, er som tatt ut fra lærerboken (Cornwell et al., 2001; Crimmins & Horn, 1996; Mennaghan, 1991; Rifon et al., 2004; Roy, 1998).

Ved fremstilling av at Aker er med på kunnskapsformidlingen kan det tenkes at Aker blir mer tilgjengelig i media samtidig som de blir fremstilt mer sympatisk. På denne måten kan det tenkes at Akers merkekjenning økes, som igjen kan resultere i anerkjennelse og goodwill som muliggjør utvikling av gode merke assosiasjoner, noe som i Akers kontekst kan tenkes å være avgjørende for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass og en samfunnsnyttig bedrift (O'Reilly & Séguin, 2009; Alexandris, et al., 2008). Dette gjøres på en nøytralmåte uten åpenbare kommersiellformidling som gjennom reklamekampanjer og annonsering. Aker og langrennslandslaget fremstilles da som aktører som tar samfunnsansvar da de gjennom kunnskapstraileren formidler og tilgjengeliggjør kunnskap som ligger på topp/elite nivå ned til grasroten og bredden. Altså vil det kunne få positive ringvirkninger på omdømme ikke bare til langrennslandslaget men også til Aker ASA som selskap.

På denne måten ser vi at Akers fremstilling som samfunnsnyttig bedrift og en viss transparenthet i de kommersielle motiv gjennom Kunnskapstraileren har til hensikt å øke Aker sitt omdømme.

5.3.2 Oslo SkiShow

”Oslo SkiShow er skapt på bakgrunn av hovedintensjonen med langrennsavtalen, å gjøre det utøverne ønsker...” (Forvalter av sponsorat 2, 2012). Igjen kan altså Aker videreutvikle og bygge aktiveringskonsepter på utøvernes egne ideer. Ved at utøverne er med å føler eierskap og stolthet til arrangementet økes sjansen for felles måloppnåelse (Mitchell, 2002) ved at utøverne og Aker sammen ivaretar verdier de kan føle seg stolte av å bli assosiert med (Pitchot et al, 2008). Igjen viser Aker stolt og aktivt eierskap ved å inkludere og ivareta utøvernes egne ønsker. Ved å samle inn penger til et veldedig foremål, kan kommersielle motiv enklere havne i skyggen for velvilligheten med å ville gi. Linken mellom langrenn og kreft vises ved *”idrettsutøvere lever av fysisk aktivitet, kreft pasienter kan overleve av fysisk aktivitet”* (Samfunnsansvar seminar, 2012). På denne måten hevdes det å være naturlig at Oslo SkiShow gir penger til Aktiv mot Kreft for å få kreftpasienter i aktivitet.

Langrennslandslagets fremstilling som samfunnsnyttig

Langrennssportens verdi kan tenkes bygges ved at utøverne synelig gjør at de faktisk bryr seg om noe mer enn bare seg selv og idrettsprestasjon. Aker Achievements uttaler om Oslo SkiShow at de tror arrangementet *”bygger verdi for utøvere at de faktisk får synliggjort at de bryr seg om noe mer enn bare seg selv. Så syntes vi det er utrolig hyggelig å kunne bidra til det”* (Forvalter sponsorat, samtale 2, 2012). Noe som bekreftes av utøverne selv ved tv intervju. På spørsmålet fra nrk’s reporter *”hvor viktig er det å prestere i dag?”* (arrangements dag 2011). Svarer en av de mest anerkjente utøverne, som er kjent for sitt enorme konkurranseinstinkt *”Det er vel ikke det viktigste. Viktigste er vel at vi har fått til dette arrangementet og fått med aktiv mot kreft og gjort det til et bra arrangement”* (NRK, 2011). Dette tyder på at utøverne selv kan se verdien av å bidra til sosialt engasjement. Noe som bekreftes ved at landslagsutøverne dropper startpenger for kreftsaken (Aftenposten, 26.4.2012). Det er tenkelig at utøvernes image og omdømme påvirkes i positiv retning ved denne velvilligheten. Verdiøkning hos profilene på landslaget vil igjen kunne generere positive verdier for langrennslandslaget og det øvrige ski Norge ved at fokuset ikke bare er rettet mot prestasjon men også velvillighet og goodwill rettet mot en god sak. I denne sammenheng vil jeg ikke gå nærmere inn på langrennslandslagets verdi av å fremstå samfunnsnyttig. Dette ble kun belyst for å belyse at Aker som sponsor legger til rette for at langrenn kan få fremstå samfunnsnyttig og skape merverdi. På denne måten fremmer Aker ASA seg som en

aktør som gjør som langrennslandslags utøverne ønsker, samtidig som de selv kan generere effekter til sitt eget selskap.

Akers fremstilling som samfunnsnyttig

”Det er hyggelig å kunne bidra (...) en mer strategisk sak enn å kunne bygge sport og utøvere, vi bidrar til sosialt engasjement” (Forvalter av sponsoratet, 2012). Utspillet tyder på at Aker som en stor norsk næringslivsaktør syntes det er hyggelig å kunne bidra til at langrenn kan skape sosialt engasjement for en god sak. At Aker tar ansvar for dette er noe som gjenspeiles i de fire verdivalgene fra årsberetningen 2011. Dette kan igjen tenkes å påvirke Akers omdømme gjennom å fremstå som en sponsor som tar altruistiske hensyn, samtidig som det er i overensstemmelse med årsberetningen ved å vise aktivt eierskap. Aker sitter med hovedtyngden av kostnadene til arrangementet og bruker arrangementet som en aktiveringsplattform for sponsoratet. I tillegg til å stå som arrangør (sammen med Skiforbundet og lokale klubber) bidrar Aker med penger gjennom happenings gjennom arrangementet. I 2011 klarte ikke publikumsfavoritten Therese Johaug å kvalifisere seg for semifinalen. Aker gikk da inn å kjøpte et *wildcard* slik at hun kunne få stille i semifinalen. Dette kan tenkes å oppfattes som en positiv guest bland publikum og tv-seere. Men ut i fra et kommersielt perspektiv er det ikke utenkelig at dette gjøres for å skape blest og synelig gjøre Aker som bidragsyter i arrangementet. Slike konkret aktivering som wildcardet er med på å generere inntekter til kreftsaken sammen med påmeldingsavgift for bedriftslag og sponsorer.

Anonymisering av kommersielle motiv

Arrangementet viser at Aker følger trenden i samfunnet hvor sosiosponsing kan syntes å rettes større oppmerksomhet da det å fremstå som en samfunnsaktør som tar ansvar fortsatt syntes å ha en verdi for bedriftens omdømme og image. Akers merkekjenning kan også løftes til nye høyder ved formidling bevisstgjøring av at Aker er med på arrangørsiden. Det at Aker velger et ikke kommersielt navn på arrangementet kan tenkes å fremme arrangementet som et veldedighets arrangement utad. Ved kommersielt navn som *Aker SkiShow* eller liknende vill arrangementet fremstått mer kommersielt og effektene kunne tenkes å vært betydelig svekket, da utøvere og publikum ville kunne sitte igjen med inntrykket av at dette er noe Aker gjør for å skape synlighet og blest omkring sin egen merkevare. Ved å forankre arrangementet i samfunnsnyttige verdier

oppnås goodwill hos utøvere i form av deltakelse, og hos publikum i form av sympati for Aker som bidragsyter til kreftsaken. Når så dette er oppnådd og folk oppfatter at Aker er med på dette, vil det tenkes at det genereres positivitet om Aker som selskap som aktør som tar ansvar. (Noe som trolig ikke vill vært oppnådd med mer tydelige kommersielle motiv). Baksiden ved et ikke kommersielt navn som *Oslo SkiShow* er at ikke alle får med seg at Aker står som arrangør. Men det vurderes likevel ut ifra overordnende diskusjon at et ikke kommersielt navn på arrangementet kan generere større merkekjennskaps effekter for Aker som selskap enn et kommersielt navn, da effektene kan tenkes å avvike ved et mer åpenbart kommersielt arrangement.

5.3.3 Akeraktiv

”...få en sunnere friskere livsstil. Slik at får ned sykefravær, ned friskhetsgraden. Samtidig som tar vare på ansatte”(Forvalter av sponseratet, 2012).

At Aker velger et fokus på fysisk aktive ansatte kan da tenkes å ha kunne være en betydningsfull faktor for å øke friskhetsgraden. En kvantitativ spørreundersøkelse viser at 69,7 prosent av de spurte (utvalget; 564) sitter mye rolig på jobb. De ansatte er derfor utsatt for ”belastningsskader”? (Bahr, 2007). *”Samtidig som flere på plattform har harde fysiske arbeidsdager”* (Seminar purecsr, 2012). At Aker velger et fokus på fysisk aktive ansatte kan da tenkes å være en betydningsfull faktor for å øke friskhetsgraden (reduere sykefraværet). Da de ansattes sjanse for å bli rammet av ”belastningsskader” hevdes å minke betydelig ved fysisk aktivitet (Bahr, 2007).

Samtidig kan redusert friskhetsgrad gjennom aktivisering av ansatte tenkes å resultere i bedre fysisk velvære for den ansatte. Noe som igjen vil kunne sende positive signaler ut til potensielle arbeidstakere. Da det kan tenkes å påvirke Akers omdømme i positiv retning at de har et lavt sykefravær. Lavt sykefravær kan tenkes å indikere at Aker er en arbeidsgiver som tar vare på sine ansatte, og er en arbeidsplass hvor ansatte trives, slik at barrieren med å bli hjemme en dag fra jobb ikke er akseptabelt i organisasjonskulturen, og man ønsker å stå på for arbeidsgiver. At Aker velger å rette fokuset mot de ansattes fysiske aktivitetsnivå kan også tenkes å ha andre positive ringvirkninger for bedriften. For eksempel fremmer Plante & Rodin (1990) at fysisk aktivitet kan påvirke humør og psykisk velvære i positiv retning, samt redusere stress og angst. Dette er faktorer som kan påvirke den ansattes opplevelse av arbeidsdagen, og på

den måten tenkes å indirekte kunne påvirke jobbtilfredshet. Ved å fremstå som et selskap som bryr seg om de ansatte er det tenkelig at Aker ASA fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass. *”Jeg tror at hvis man føler at ting ligger til rette (...) så ønsker man å gi det lille ekstra. (...) og bli i selskapet lengre. På denne måten mister man ikke folk det er kamp om”* (Akeransatt 3, 2012). Noe som underbygges av teori som hevder den ansatte finner verdier i bedriften den ønsker å assosiere seg med (Pichot et al., 2008).

Uten at dette studiet har nok relevante data for å konkludere mellom noen sammenheng mellom fysisk aktivitet og jobbtilfredshet. Er det tenkelig at dersom arbeidsdagen oppleves mer positiv økes sjansen for tilfredshet i jobbsammenheng. Å rette fokuset mot fysisk aktive ansatte kan derfor generere både penger spart i form av økt friskhetsgrad samt mer opplagte ansatte. Å aktivere sponsoratet internt med fokus på ansattes fysiske aktivitetsnivå kan derfor tenkes å være et strategisk lurt valg da det generere penger spart gjennom friskhetsgraden ved interne effekter som mer tilfredse og motiverte ansatte. Suksess internt i Aker, med tilfredse ansatte, legger som teorien hevder til rette for måloppnåelse også eksternt (Hickman et al., 2005; Meenaghan, 1991; Mitchell, 2002), som økt omdømme av Aker som attraktiv arbeidsgiver og at Aker blir i bedre stand til å jobbe sammen for felles måloppnåelse.

Gjennom intern forankring av sponsoratet benyttes sponsoratet med langrenn som hentet ut av en lærerbok som strategisk virkemiddel for å nå interne målsetninger (med intern markedsføring/sponsoraktivering) gjennom påvirkning av organisasjonskulturen i Aker ASA for så å skape synergier eksternt (Chelladurai, 2006; Crimmando & Riggan, 2006; Hickmann et al., 2005; Lovelock & Wright, 1999; Mitchell, 2002).

5.3.4 Operative mål

”I tillegg til de tre overordnede målene har vi også operative mål, hvis kan si det sånn, som vi prøver å regne hjem. Disse går på dette med omdømme, likebillity-undersøkelser knyttet til det. Det går på sykefraværet som vi kaller friskhetsgraden, så går det på aktivitet” (Forvalter av sponsoratet, 2012).

Når forvalteren av sponsoratet sier operative mål, forstås dette som mål som er mer konkrete enn de overordnede målene. Mens de overordnede målene sier noe om hva Aker vil få ut av sponsoratet, på lang sikt, vil disse operative målene være mer konkrete

for hver enkelt aktiveringsaktivitet. Ut i fra Aktiveringsaktivitetene det altså flere operative mål som forklarer hvorfor Aker aktiverer sponsoratet slik de gjør ut i fra de 3 strategisk overordnede målene. Da sponsoratet hevdes å være intern forankret vil jeg ha hovedvekt på det interne og derfor presentere to interne operative mål som forklarer hvorfor Aker aktiverer som de gjør, samt et eksternt.

Økt friskhetsgrad

Økt friskhetsgrad fremheves som et operativt mål for fysisk aktivitet bland ansatte gjennom aktiveringstiltaket akeraktiv. *"I hele Aker snakker vi ikke lengre om sykefravær, i Aker snakker vi om friskhetsgrad"* (Ski-VM seminar, 05 april 2011). Aker ASA velger et positivt fokus (anerkjenne) ved å fokusere på de som faktisk er friske, i stedet for å rette fokuset mot det noe negativt ladede ordet sykefravær. Det å anerkjenne de ansatte er en av teorikapitlets fremhevede motivasjonsfaktorer, fra tofaktorteori, som kan påvirke de ansattes jobbtilfredshet (Herzberg et al., 1959). Ikke bare kan dette generere positive effekter internt i bland de Aker ansatte, men det er også en hel del penger å spare for Aker ASA. Aker Achievements fremhevet på seminaret *Ski-VM Seiersrus eller bakrus* *"Vår ambisjon med Akeraktiv er å sette fokus på friskhetsgraden. Vi har et mål om å øke fra 95% til 95,5%, det tilsvarer 50 millioner spart innen første juli 2011"* (Ski VM Seiersrus eller Bakrus, 5 april 2011).

Med en så konkret og tallfestbar målsetning vil Aker ASA kunne øke sjansen for å se om målet blir realisert. Ved for eksempel at Aker ASA fremstår som en arbeidsplass med lavt sykefravær, kan indikere at Aker ASA er en bedrift som tar vare på sine ansatte. Noe som igjen kan tenkes å påvirke Aker ASA sitt omdømme ved at de kan bli mer attraktive som arbeidsplass for potensielle arbeidstakere. Konkrete tallfestbare mål er allikevel i all hovedsak i dette studiet på lik linje med tidligere forskning mangelvare (Davies & Tsiantas, 2008).

Stolte og tilfredse ansatte

Det overordnede målet til Aker ASA om økt omdømme sin målbarhet kan syntes å være noe komplekst. Dette da det ikke tallfester en gitt/ønsket økning i omdømme. Som et overordnet mål vil Aker ASA lite trolig være tilfredse dersom de fra sponsoratets inngåelse til utgang 4-6 år senere (eller eventuelt senere ved forlengelse ut over opsjonstid) ser en minimal økning i omdømme. Aker kan derfor sette seg operative mål

som er mer konkrete/tallfestbare fra for eksempel skisesong til skisesong og derav kunne kontrollere utviklingen i omdømme underveis med *likeability undersøkelser* eller andre omdømme målinger. Det er heller ikke definert i målsetningen om det er omdømme til Aker ASA som ønskes økt blant de ansatte eller potensielle arbeidstakere. Men Aker ASA og Aker Achievements fremmer at ”*sponsoratet er internt forankret*” (Forvalter av sponsoratet, 2012). Selv om sponsoratet er internt forankret er det sannsynligvis en målsetning med økt omdømme både internt og eksternt. Da økt omdømme blant Akers egne ansatte kan generere positivt omdømme til potensielle arbeidstakere. Da tilfredshet blant ansatte som tidligere nevnt kan være et tegn på at Aker er en bedrift som tar vare på de ansatte. Samtidig som økt omdømme blant potensielle arbeidstaker gjør Akers ansatte stolte av å tilhøre bedriften. Stolte ansatte hevdes å være avgjørende for en bedrifts felles prestasjon og måloppnåelse (Mitchell, 2002). Noe som igjen vil kunne generere positiv profitt på bunnlinja (Crompton, 2004), og/eller skape merverdi for selskapet. Både tilfredse og stolte ansatte kan tenkes å være operative mål på vei mot det overordnede målet økt omdømme.

Vise linken mellom sponsor og sponsorobjekt

Aker ASA kan også sette seg som mål at målgruppen skal forstå linken (*fit*) mellom langrenn og bedriften. Når Aker syntes å være såpass beviste (på *fit*) ved valg av sponsorobjekt kan det være av betydning å få kommunisert denne linken ut gjennom aktivisering av sponsoratet. Målsetning med å vise linken mellom sponsor og sponsorobjekt er av betydning da det kan gi sponsoratet høyere effektverdi (Cornwell et al., 2006; Gwinner & Eaton, 1999; Speed & Thompsen, 2000; Skard, 2009; Thjømøe & Arntsen, 2007) i form av at kommunikasjon flyter lettere mellom målgruppen (ansatte og potensielle arbeidstakere) og selskapet.

Aktivering med kommunikasjonsmiksen for påvirkning av *fit*

Et annet argument på hvorfor Aker bruker penger på kunnskapstraileren kan være *fit* ved å vise linken (*clarity*) mellom langrenn og Aker. Kunnskap og teknologi er helt avgjørende for Aker for å bygge industri og helt avgjørende for langrenn i Norge for å bli best (Forvalter av sponsoratet, 2012). Ved å fremheve denne linken gjennom sponsoraktivering tillegges sponsoratet ekstra verdi. Ved å ha med landslagsutøvere fysioterapeuter, trenere, smørere, kostholdsveileder etc. har Aker bydd på all

spisskompetanse som langrenn besitter ut til frivillige, barn og unge i skikretser, universiteter og Aker kontorer. På turneen fremmes linken mellom Aker ASA og langrenn, ved at sammenhengen mellom norsk industri og teknologi belyses gjennom langrenns kunnskap og teknologiformidling. Budskapet *Made by Norway* forsterkes gjennom kommunikasjonsmiksen (annonsering) ved eksponering av slagordet på Kunnskapstraileren. Budskapet fremmer Norge, og dersom Aker klarer å vise linken Norge → Langrenn → Aker, kan budskapet tenkes å forsterkes og tillegges mer verdi enn om budskapet for eksempel hadde vært; *Made by Aker*. Ved et budskap som *Made by Aker* ville påvirkning av merkekjenningseffekter virket mer direkte, men bakomliggende kommersielle motiv ville trolig raskt blitt avslørt. Så ved å aktivere sponsoratet eksternt og klargjøre linken i sponsoratet vil eksterne effekter kunne genereres gjennom at assosiasjonen til Aker fremstår mer transparente og ikke så direkte. Dette å la målgruppen selv forstå linken gjennom sponsoraktivering eksternt hevdes å være en av sponsings unike effekter, som kan påvirke målgruppens mottakelighet for sponsorens budskap og kommunikasjon (Boush, 1993; Cornwell 2008; Crompton, 2004; Farrelly, 2010; Farrelly & Quester, 2005; Meenaghan, 1996; Simmons & Becker-Olsen, 2006; Speed & Thompsen, 2000; Tripodi, 2001; Woods, 1995).

Med denne diskusjonen omkringliggende hvorfor Aker har aktivert sponsoratet slik de har gjort (analyse spørsmål 4) vil danne utgangspunktet for evalueringen av hvordan sponsor aktivering har fungert belyses.

5.4 Hvordan har aktiveringen fungert for Aker?

Hensikten med dette kapitlet er å vurdere hvordan aktiveringen av sponsoratet har gitt utslag for Aker. Dette er interessant fordi det vil kunne belyse om den planlagte aktivering har gitt ønskede resultater. Det er relevant å se på om resultatene er i tråd med de bakenforliggende motiver. For å kunne si noe om sponsoratets styrker og svakheter må det foretas en vurdering om aktiveringen har fungert slik den var tenkt. Av hensiktsmessige grunner vil det også her deles opp i intern og ekstern aktivering av hensyn til fremstillingen.

5.4.1 Intern aktivering

Her vil jeg gå inn å se på hvordan den interne aktiveringen har fungert gjennom aktiveringstiltaket Akeraktiv.

Akeraktiv

For å se hvordan aktiveringstiltaket Akeraktiv har fungert er det hentet inn data fra den kvantitative undersøkelsen og utført kvalitative dybde intervju med de Aker-ansatte, for å se om aktiveringen har fungert etter den opprinnelige planen.

Fysisk aktivitetsnivå i Aker

Av den gjennomførte kvantitative spørreundersøkelsen fremkommer det at Aker er en arbeidsplass med mange fysisk aktive. Hele 81 % av de spurte hevder de trener, mens hele 90% sier de er fysisk aktive. For å skille fysisk aktivitet og trening fra hverandre er det tatt utgangspunkt i at fysisk aktivitet er kroppslig bevegelse som krever mer energiforbruk enn hvile (for eksempel gå rolig tur) mens trening dreier seg om regelmessig fysisk aktivitet med målsetninger som bedre helse eller ønske om bedret fysisk form (Bahr, 2007). Hva Akers høye nivået av fysisk aktivitet og trening skyldes kan være så mangt, men flere av de ansatte fremhever aktiviteter som arbeidsgiver legger til rette for i hverdagen: *”Må si de gjør en del. De gar nybegynnerkurs på ski og sånn...”* (Aker ansatt 1, 2012). Tiltak som dette samt andre aktiviteter som sykkelsamling (Aker ansatt 4, 2012), trening i lunsjen (Aker ansatt 5, 2012) og aktiviteter knyttet opp mot sponsoratet tyder på at Aker ASA benytter sponsoratet og relasjonen med langrenn til å motivere ansatte til fysisk aktivitet.

Hele 42,8% av de spurte hevder de har blitt mer fysisk aktive etter akeraktiv portalen ble igangsatt. Det vil si at portalen kan synes å ha effekt på ansattes fysiske aktivitetsnivå. Men igjen er det relevant å spørre seg; hvem trener mer? Er det de som allerede er fysisk aktive eller er det de som ikke har vært så fysisk aktive før? Dette vil være av stor betydning for hvordan aktiveringen har påvirket friskhetsgraden.

Lokale tiltak knyttet til Akeraktiv

”Det er vi som har oppfordret til lokalt engasjement knyttet til akeraktiv. Veldig mange steder som har gjort. Vil man se vi ønsker at akeraktiv skal skape ringvirkninger og det har det begynt å gjøre” (Forvalter av sponsoratet 2, 2012). Dette tolkes dit hen at Aker

forsøker å utnytte nettportalen fullt ut, og skape størst mulig effekter. Om ringvirkningen kommer på bakgrunn av sponsoratet eller andre engasjement i Akeraktiv ansees ikke som betydningsfullt for Aker da nettportalen har til hensikt å legge til rette for fysisk aktivitet blant de ansatte. Ved å tilgjengeliggjøre trening gjennom fasiliteter og aktivitetstiltak legger Aker som arbeidsgiver til rette for fysisk aktivitet, med sponsoratet med langrenn som overordnet formidler av budskapet om fysisk aktivitet. De fleste fremhever dette som positive tiltak, men tilbudet om trening i lunsjen ser ikke ut til ha effekter for alle. *”Vi har så sinnsykt mye å gjøre på jobb at hvis vi lurer oss vekk på noe sånn kan vi bare..ja... da får man ekstra lang dag på jobb”* (Akeransatt 4, Medium, 2012). Årsakene til dette kan være flere, noe som vil belyses nærmere i neste kapittel som omhandler utfordringer ved aktivisering av sponsoratet).

Ansattes bruk av akeraktiv

Flere av de Aker ansatte fra de kvalitative intervjuene hevder de trener mer enn hva som fremkommer av Akeraktiv. Det kan synes som det er her hovedutfordringen til akeraktiv portalen ligger, å få de som ikke loggfører fysisk aktivitet motiverte til å loggføre samtidig som de som ikke er fysisk aktive må motiveres til aktivitet. I den kvantitative spørreundersøkelsen blant Aker-ansatte ble de bedt om å huke av på en skal hvor 1 er helt uenig og 7 er helt enig på utsagnet ”Jeg har blitt mer motivert til å drive med fysisk aktivitet etter at akeraktiv.no ble satt i gang” ble snittet 3,52. Dette tyder på at portalen har begrensede effekter i seg selv og bare delvis motiverer ansatte til fysisk aktivitet. Skal Aker gjennom portalen Akeraktiv motivere de ansatte til fysisk aktivitet bør derfor tiltak vurderes. Det vil være av interesse å se hvorfor ikke alle som er fysisk aktive loggfører på portalen. En utfordring kan syntes å ligge i oppbygningen av portalen.

”portalen har virket skremmende (...) Mange jeg vet er fysisk aktive og velger å ikke skrive inn i portalen da de har frykt for at andre skal se hvor mange poeng og treningsstimer de har (...) og mener treningsmengde er personlig” (Aker ansatt 5, 2012).

Det kommer altså frem at det er ansatte som er fysisk aktive som ikke loggfører grunnet portalens oppbygning. Til tross for at flere av de ansatte indikerte under intervjuene at det kunne vært mer markedsføring av portalen intern i bedriften tyder funn fra de kvantitative data på at majoriteten har kjennskap til portalen, også de som ikke er fysisk

aktive. Det er nemlig 90% av respondentene som hevder de er fysisk aktive, mens 94,3% av de spurte sier de kjenner til Akeraktiv portalen. Det kan indikere at det er et potensialet i antall unike brukere, da kjennskapen syntes å være betydelig større enn antall brukere. Av de spurte viser det seg at 79,7% av respondentene er positive til portalen. Så hvorfor er det da ”kun” 5000 brukere? Overnevnte funn kan tyde på flere årsaker til at ansatte ikke loggfører aktivitetsnivå. En grunn kan være at det er flere (46,8%) mener opplæringen har vært dårlig i bruk av Akeraktiv sammenliknet med de (33,3%) som mener opplæringen av portalen har vært tilfredsstillende. En annen grunn kan være at det er mye å gjøre på arbeidsplassen noe som kan tenkes å resultere i at ansatte oppfatter det som tungvint å skulle sette seg inn i nye systemer. Men da over halvparten av de spurte (54,1%) mener portalen er ryddig og oversiktlig er det ikke sikkert det er her Aker bør legge inn en ekstra innsats men heller fokusere på rekruttering og ivareta eksisterende brukere

For å motivere de ansatte til å bruke portalen aktiverer Aker som tidligere nevnt sponsoratet ved å bruke landslagsutøvere. Under SkiVM i Oslo 2011 ble det sendt ut sms til alle Aker ansatte fra Marit Bjørgen om at hun ikke skulle gå onsdagens lagsprint, dette 10 minutter før hun offentliggjorde det på pressekonferanse. SMSen omhandlet at hun ikke kom til å stille til start med begrunnelse og oppfordring om at de ansatte ikke måtte stoppe å trene (Ski VM seiersrus eller bakrus, 2011). Denne SMSen hadde til hensikt å være motiverende, men eksempler fra intervju med de ansatte viser at dette ikke virker på alle. *”sms av Bjørgen er veldig upersonlig. Ikke akkurat så du føler du får den selv”* (Aker ansatt 5, 2012). Mens det på andre kan virke motiverende ved å skape stolthet av å få ”eksklusiv” informasjon 10 minutter før den øvrig offentligheten vet noe som helst. Denne type SMS fra kjente personer rundt landslaget har og så vært benyttet tidligere. Eksempel på at SMS fra kjente personer kan påvirke i positiv retning fremmes gjennom eksemplet under hvor Aker ansatt (1) uttaler: *”Eriksen sendte mail for å markere at det nå var slutt på skisesongen og på tide å komme i gang med sommerløftet, og alle tellere starter på nytt. Det gir hvertfal meg litt ny motivasjon til å pakke bort ski og få frem kajakk, sykkel eller andre sommeraktiviteter”* (2012). Bruken av kjendiser kan altså ha ulike virkninger på forskjellige mennesker. Men den overordnede forståelsen etter flere gjennomførte intervju med de ansatte i Aker viser at bruk av langrennsutøvere til å formidle beskjeder/budskap resulterer i en viss stolthet hos de Aker ansatte.

Har de ansatte blitt motivert av trekningen i Akeraktiv?

For å se om de ansatte har blitt mer motivert til å bruke Akeraktiv gjennom trekning av samlinger med landslagsutøverne er det relevant å se på de ansattes oppfatning og reaksjon på dette aktiveringstiltaket.

Trekningene kan syntes å motivere mange av de Aker ansatte noe som underbygges av utspill som: *"Det hadde jo vært stas å få møte landslaget. Hadde det ikke vært for premiene vet jeg ikke om jeg ville loggført"* (Aker ansatt 2, 2012) og *"det er bra det er litt sportsferier med aktivitet i premiene også"* (Aker ansatt 3, 2012). De ansattes utsagn indikerer ingen direkte sammenheng mellom trekning og fysisk aktivitet, men det kan tyde på at de ansatte motiveres til å loggføre mer. Dette kan tenkes å skape engasjement rundt fysisk aktivitet og portalen.

Til tross for at flere ansatte finner glede og motivasjon i å møte utøverne fra det norske langrennslandslaget er dette langt fra å gjelde alle. 49,8% av respondentene hevder de blir motivert av trekningen i Akeraktiv. Det vil altså si at litt over halvparten ikke finner premiene motiverende til loggføring av fysisk aktivitet. Grunnen til dette kan tenkes å være at de som ikke er motiverte er at de ikke er langrennsinteresserte.

Trekningene er som tidligere nevnt knyttet opp mot bruk av landslagsutøvere, og 40% av de spurte hevder bruk av kjente langrennsutøvere motiverer de til fysisk aktivitet, kan dette tyde på at trekningene i akeraktiv er et stykke unna å motivere alle ansatte til fysisk aktivitet og loggføring av aktivitet. De overnevnte Aker ansatte utspillene kommer fra ansatte som også hevder de er langrennsinteresserte, og følger med regelmessig på idrett kan det indikere en sammenheng mellom idrettsinteresse og motivasjon av trekningene. Altså sammenheng i motivasjon i samlingene og idrettsinteresse. Dette retter seg for hvem som er målgruppe for trekningene, noe som vil diskuteres senere.

Har aktiveringen av Akeraktiv påvirket friskhetsgraden?

Akeraktiv hevdes å være fundamentet i sponsoratet (Forvalter av sponsoratet, 2012), og retter seg som nevnt mot de ansatte. Med tanke på målene med aktiveringstiltaket er dette tiltaket det eneste med et konkret tallfestbart mål, nemlig å øke friskhetsgraden.

”Målet var å øke friskhetsgraden fra 95 til 95,5 prosent, det vil si å redusere sykefraværet fra 5 til 4,5 prosent fra september 2010 til september 2011. Målet ble nådd, og gav selskapene en årlig økonomisk besparelse på ca. 50 millioner kroner” (Akers Årsberetning (for 2011), 2012, s. 12).

Av utdraget fra årsberetningen ser vi at friskhetsgraden blir målt før og etter tiltaksperioden. Aker måler sin friskhetsgrad før kampanjen (til 95%) og juni 2011 kan Aker gå inn å se på om friskhetsgraden har steget. Sykefraværet har blitt målt hver måned i alle Aker selskapene. Snittet i hele konsernet hadde gått ned med 0,5 prosent i løpet av et år. Med andre ord har Aker nådd målet om økt friskhetsgrad til 95,5% (opp med 0,5%) og spart inn 50 millioner kroner.

5.4.2 Eksterne aktivering

Jeg vil nå gå inn se på hvordan den eksterne aktiveringen har fungert gjennom aktiveringstiltakene Kunnskapstraileren og Oslo SkiShow.

Kunnskapstraileren

For å se hvordan aktiveringstiltaket Kunnskapstraileren har fungert er det utført kvalitative dybde intervju med Forvalter av sponsoratet 2012.

Aker Achievements uttaler *”Vi har hatt kjempe suksess med kunnskapstraileren alle steder, men ikke på universiteter”* (Forvalter av sponsoratet 2, 2012). At suksess fremmes kan indikere at Aker og langrenn har fått noe igjen for innsatsen gjennom aktiveringstiltaket med traileren. Om kostnadene til kunnskapstraileren sier Aker Achievements *”Kunnskapstraileren er en ren utgift som vi ikke kan regne hjem...”* (Forvalter av sponsoratet, 2012). At Kunnskapstraileren er en ren utgift kan dette tenkes å være en sannhet med modifikasjoner. Utsagnet kan tolkes på flere måter. Enten er det en ren utgift, men hvorfor skulle Aker ha dette som en ren utgiftspost da teori antyder sponning ikke lengre dreier seg om altruisme og veldedighet, men innehar kommersielle motiv? (Cornwell, 1995; Kitchen, 1993; McCarville & Copeland, 1994; Meenaghan, 1991;1994; Thwaites & Chadwick, 2004; Tripodi, 2001). Det er riktig at det i regnskapssammenheng vil bli utgiftsført som en ren kostnad, men det tenkelig at Kunnskapstraileren er med å skape merverdi for Aker som selskap. Tenkelige effekter Kunnskapstraileren kan ha hatt er diskutert tidligere, men det er også nevnesverdige at

Aker Achievements ikke er fornøyd med effektene fra universiteter. Dette vil jeg komme tilbake til senere under utfordringer og barrierer med sponsoratet.

Kunnskapstraileren som aktiveringstiltak blir målt gjennom omdømme og kjennskapsmålinger. Disse undersøkelsene henvender seg til idrettsfolk da det i all hovedsak er disse som eksponeres for traileren. For å avgjøre hvor vidt Kunnskapstrailerens turne har vært en suksess er det tenkelig å kunne evaluere antall søkende klubber, lag og kontorer, antall fremmøtte på hvert besøkssted, kvalitative spørreundersøkelser til folk som har vært tilstedet for å høre hvordan de opplevde traileren. Uten at Aker selv opplyser at dette er faktorer de legger til rette for å evaluere sponsoratet er det tenkelig at disse hensyn ivaretas:

”Kunnskapstrailerem får fine tvoppslag der de er , word of mounth som syntes dette er fantastisk. Søknader fra 140 klubber osv. Det skaper noe. Det tror vi er noe av grunnet til at omdømme til ASA har hatt positiv effekt” (Forvalter av sponsoratet, 2012).

Dette er Akers egen oppfatning av effekten av Kunnskapstraileren og utsagnet kan indikere at de er fornøyd med det eksterne aktiveringstiltaket, til tross for at de fremhever de har noe å gå på, hvilket jeg vil komme tilbake til senere.

Oslo SkiShow

”Vi har et budsjett på ca. 1,5millioner” (Ansvarlig Oslo SkiShow, 2012). Fjordårets arrangement hevdes å være en suksess med overskudd på drøye 250.000 kroner til Aktiv mot Kreft (Forvalter av sponsoratet, 2012). Arrangementet er derfor satt på kalenderen som et årlig arrangement i fremtiden. Oslo SkiShow kan syntes å ha vært, og er, en attraktiv aktiveringsplattform for Aker sitt sponsorat med langrenn. Allerede tyder årets påmelding på at arrangementet vil ekspandere sammenliknet med det suksessfulle fjordåret (Ansvarlig Oslo SkiShow, 2012).

I motsetning til Kunnskapstraileren omtales som en ren utgiftspost (Forvalter av sponsoratet, 2012) er Oslo SkiShow et aktiveringstiltak Aker kan regne hjem. I og med at det kun er overskuddet som går til kreftsaken vil Aker gå i null, fordi Akers utgifter blir trukket fra inntektene fra Oslo SkiShow. På denne bakgrunn kan det sies at selv om Aker ikke kan måle sine effekter av arrangementet så taper de hvertfall ikke penger.

5.4.3 Vurdering av om de strategiske målene har blitt nådd ved aktivering av sponsoratet

Hvordan Aker når sine målsetninger med sponsoratet vil trolig være avgjørende for eksempel hvorvidt sponsoratet vil bli forlenget eller ikke ved opsjonsrett fra 2014-2016 (eventuelt ytterligere). Derfor vil det være av betydning å vurdere hvorvidt Aker Achievements har nådd sine overordnede målsetninger gjennom aktivering av sponsoratet. De vil derfor være relevant å gå inn på hvert enkelt strategiske mål å se hvordan status er pr. Dags dato.

Har omdømme til Aker økt?

"Omdømme i 2011 økte med 20% blant vanlig mann i gata" (Forvalter av sponsoratet 2, 2012). Hva denne økningen i omdømme skyldes kan ha flere forklaringer. Aker sier nemlig ingenting om hvilke reelle tall denne prosentsetsatsen referer til, men kun at økningen har vært på 20%. Dette vanskeliggjør en nærmere konkret vurdering av omdømmestatus for Aker da man ikke vet hvor på skalaen disse tallene befinner seg. Men det er uansett økningen her som vil være interessant da aktivering av sponsoratet har bidratt i positiv retning til økt omdømme. Aker på sin side påpeker at dette er meget positive tall, hvilket betyr at aktiveringstiltakene så langt har hatt effekt i deres øyne. Allikevel indikerer Aker at omdømme har gått noe tilbake. Dette kan skyldes at sponsingen av langrennslandslaget under VM på hjemmebane i 2011 var en unik aktiveringsplattform for sponsoratet. Det som er sentralt i denne forbindelse er at Aker ser på dette som en langsiktig investering. Omdømme er noe som tar tid og bygge, da assosiasjoner og oppfatninger kan ta tid å endre. Derfor vil ikke effekten av aktiveringen være synlig og kunne måles med det første. Nærmere om vurderingen av økt omdømme vil jeg komme tilbake til senere under utfordringer ved aktivering av sponsoratet.

Har verdien til langrennssporten økt?

Når det gjelder målet økt verdi til langrennssporten, mangler dette strategiske målet tallfestbarhet ved at det ikke definerer verdi eller forteller noe om på hvilken måte eller hvor mye som skal økes. Akkurat her mangler man konkrete evalueringsmetoder for å måle effekten av aktivering. Dette synspunktet har støtte i litteraturen (Choi et al., 2006;

Papadimitriou et al., 2008; Thjømøe et al., 2002; Verity, 2002). Hvorvidt manglende evaluering er en svakhet ved sponsoratet vil bli belyst senere.

Har aktivering resultert i lønnsomhet i Aker Achievements?

Det tredje målet om å skape lønnsomhet i Aker Achievements er tallfestbart men noe langsiktig. Det sier riktignok ikke noe om hva som legges i lønnsomhet. Men ut i fra et regnskapsperspektiv antas det at inntektene er større enn kostnadene, noe som kan resultere i et positivt driftsoverskudd.

Kapitlet har gjennom å besvare analyse spørsmål 5: *Hvordan har aktiveringen fungert for Aker?* Diskutert hvorvidt aktivering på nåværende tidspunkt har gitt resultater. På operativt nivå ser vi at aktiveringen allerede har begynt å gi resultater da målsetningsom økt friskhetsgrad har økt med 0,5 prosent. Det syntes enda å være for tidlig å kunne konkludere hvorvidt de overordnede strategiske målene oppnås. Videre vil det være av interesse å se på hvilke barrierer og utfordringer Aker står ovenfor for nå de strategiske målene.

6. Hvilke utfordringer og barrierer står Aker ovenfor ved aktivering av sponsoratet?

I dette kapitlet vil jeg drøfte hvilke utfordringer og barrierer Aker står ovenfor ved aktivering av sponsoratet, med hovedvekt på det interne. Grunnen til at jeg vil fokusere på det interne er at dette med intern aktivering er et relativt nytt aspekt ved aktivering av sponsorer. Det kan ansees som en ny type aktivering for å utnytte sponsoratets iboende potensial. Jeg finner det hensiktsmessig for fremstillingen og først belyse noen generelle utfordringer knyttet til evaluering av aktiveringen internt og eksternt under ett, for så kort behandle eksternt aktivering, deretter gå dypere inn i aspektene ved intern aktivering.

6.1.1 Generelle utfordringer knyttet til evaluering av sponsor aktiveringen

På tvers av sponsoraktiveringen kan det syntes å være utfordringer ved å måle effekter knyttet til strategiske mål og motiv som vanskelig kan sees på isolert sett. Utfordringer knyttet til sponsorobjektet begrensninger og til slutt utfordringer knyttet til evaluering av hvert enkelt aktiveringstiltak vil belyses i forestående seksjoner av kapitlet.

Sponsor aktivering som en del av en større totalitet

Det syntes utfordrende å se isolert på hvordan aktiveringen kan ha hatt sammenheng med måloppnåelse, da aktiveringen foregår som en del av en større totalitet. På spørsmål om hvordan Aker kan vurdere aktivering og langrennsavtalen som årsak til økt omdømme, og det høye antallet fysisk aktive svarer forvalter av sponsoratet:

Du kan ikke se på dette isolert sett. Fordi Aker går så det griner, alle selskaper gjør det veldig bra. Nye mennesker inn i mange steder. Kan ikke se på dette isolert sett som grunn til at det går best. Men at positivitet i totaliteten, endring av kultur, at man er på en opptur i hele selskapet tror jeg langrennsavtalen bidrar i positivt retning i den sammenheng. Men vanskelig å måle hva er effekten av det eller det. (2012).

Dette påpeker vanskeligheten av å konkretisere og evaluere hvorvidt/i hvor stor grad aktivering ene og alene er årsak til effekt. For eksempel er det tenkelig at andre faktorer som ansattes forhold, gode eller dårlig ledere, hvilke prosjekter Aker ”vinner” osv. kan være med å påvirke omdømme til Aker internt og eksternt. Omdømme påvirkes i følge

Samuelson et al. (2010) av folks assosiasjoner til Aker. Assosiasjonene tenkes å baseres på folks oppfatning av Aker. Alle forhold som omhandler Aker vil derfor kunne tenkes å legges til grunn for Akers omdømme og belyser at det blir vanskelig å konkludere med hvor stor den økte effekten aktiveringen skyldes alene. Synliggjøring av Aker som sponsor gjennom aktivering vil derfor bare være en liten brikke av en mer kompleks totalitet. Et annet eksempel hvor det er vanskelig å peke konkret på hva aktiveringstiltaket har bidratt med er det strategiske målet ”å øke verdien til langrennsporten”. Langrennslandslagetets verdi og omdømme kan tenkes å være styrt av sportslig suksess, så vel som påvirkningen av aktiveringstiltakene landslagsutøverne stiller opp på.

Kompleksiteten som del av en større totalitet blir da vanskelig å tallfeste hvor stor del av omdømme økningen på 20% aktiveringen skyldes. Det å forklare i hvilken grad sponsoraktiveringen av langrennsavtalen har bidratt til økt omdømme syntes derfor vanskelig. Denne utfordringen støttes opp av det teoretiske rammeverket (O'Reilly & Madill, 2009; O'Reilly & Séguin, 2009).

Utfordring: Hvordan måle i hvilken grad aktiveringen har påvirket omdømme til Aker?

Begrensninger i langrenn som sponsorobjekt og aktiveringsplattform

Ut i fra bakgrunn og motiv for inngåelse av sponsoratet er det tenkelig det er av interesse å finne et sponsorobjekt som gir mulighet for å iverksette aktiveringstiltak for å nå de målene Aker ønsker. Samtidig som det kan tenkes at å velge et hensiktsmessig sponsorobjekt kan skape engasjement hos flest mulig av de Aker ansatte. Dette da for eksempel intern aktivering som ved trekning til samlinger med langrennslandslaget bør ha til hensikt å motivere flest mulig. For å kunne si noe om i hvilken grad langrenn som sponsorobjekt kan motivere ansatte, har dette studiet kartlagt hvilke form for fysisk aktivitet som er mest populært å bedrive blant Aker-ansatte.

Ut i fra den kvantitative undersøkelsen er Aker-ansattes aktivitetsnivå innenfor de mest populære treningsformene kartlagt. Av tabellen fremkommer der at 19,8% av de spurte går på langrenn minimum 1 gang i uken mot sykklings 48,2% , løpings 49,5% og helsestudio 50,9%. De to første aktivitetene er sesongbetonte aktiviteter, mens løping og helsestudio ansees som helårs aktiviteter. Andelen som går minimum en gang i uken på

langrenn er betydelig lavere enn for eksempel den andre sesongbaserte aktiviteten, sykling. Dette kan skyldes generell interesse og tilgjengelighetsfaktorer som for eksempel klimatiske forhold i deler av landet. Det er tenkelig at ikke alle Aker-ansatte (avhengig av bosted) har langrennsmuligheter tilgjengelig i hverdagen. Dersom vi inkluderer de som hevder de går sjeldnere enn 1-2 ganger i uken er det 76,8% som svarer de går på langrenn mens hele 85,9% svarer de sykler. Her skiller faktisk sykling seg ut som den mest bedrivende aktiviteten blant Aker-ansatte og passerer til og med helårs aktivitetene løping (85,4%) og helsestudio (70,6%). Kvalitative intervju blant Aker-ansatte viser:

”Jeg har ikke noe sånn YES, det er skilandslaget vi sponser. Det kunne like gjerne vært en roklubb eller hva det måtte være (...) Hva har langrenn å si i denne landsdelen liksom... Det klarer jeg ikke forsvare på noe vis”. (Aker ansatt 4, 2012).

Uttalelsen fra en av de Aker ansatte over indikerer kompleksiteten rundt å velge riktig sponsorobjekt. I et stort konsern som Aker ASA med omkring 20.000 ansatte skal det godt gjøres å få alle til å være enig og fornøyde. Aker ASA har selskaper og kontorer fordelt over store deler av det langstrakte Norge (og i utlandet). Det sier seg derfor selv at den generelle langrennsinteressen ikke er lik over hele fjøla. Du trenger ikke reise lengre enn store byer som Kristiansand og Stavanger, som har et helt annet klima. I disse byene er det stort sett bar-mark hele vinteren gjennom, og den generelle skiinteressen kan derfor tenkes naturlig å ikke dyrkes grunnet klimatiske forhold som redusert tilgjengeligheten sammenliknet med innlandet. Men så kan man diskutere om det er noe sponsorat som kunne nådd alle på en bedre måte?

Det fremheves i litteraturen at valg av sponsorobjektet hevdes å være av stor betydning for sponsoratets iboende potensialet (Gwinner & Eaton, 1999). Det kan derfor tenkes å være en utfordring å vurdere hvorvidt langrennslandslaget er det rette sponsorobjekt for å kunne motivere og skape engasjement blant de Aker-ansatte. Kvalitative dybdeintervju indikerer at langrenn som sponsorobjekt er positivt for flere av de ansatte: *”jeg syntes det er helt topp! Jeg liker langrenn og jeg liker Aker og da syntes jeg det er kjempe bra!” (Akeransatt 3, 2012)* og *”Bare flott! Er bra sponser aktivitet som engasjerer hele landet) (Akeransatt 5, 2012).* Men det vil allikevel kunne tenkes å ette

begrensninger for aktiveringen av sponsoratet dersom langrenn ikke fremstår som et optimalt sponsorobjekt for å engasjere de Aker-ansatte.

Utfordring: Er det noen andre sponsorobjekt som er mer egnet for aktivering for å engasjere Aker-ansatte?

6.1.2 Utfordringer knyttet til manglende evalueringsmetoder i sponing

Det syntes som tidligere diskutert å være utfordrende å måle hvert enkelt aktiveringstiltak og effektene av aktiveringen isolert sett. Utfordringen kan syntes å være todelt: for det første er det tenkelig at det mangler kvantifiserbare mål som er årsak til kompleksiteten, mens det på den andre side kan være manglende evalueringsmetoder i sponing generelt. De strategiske overordnede målene i dette sponsoratet kan alle sees på som langsiktige mål som mangler konkrete tallfestede måleverdier. Da for eksempel *økt omdømme* ikke setter noen begrensning. Omdømme kan alltid bli bedre. Selv om sponsorbedriften oppnår *toma* er det tenkelig å arbeide videre med omdømme for å ivareta eller styrke sin posisjon i markedet. Det vil derfor være en utfordring for Aker å kunne si hvorvidt aktiveringen av langrenn resulterer i tilfreds måloppnåelse i forhold til hva Aker har spyttet inn i sponsoratet. Dette vil bli en kjønnsmessig vurdering av hvorvidt økning av omdømme i prosentvis vekst kan sies å være tilfredsstillende eller ikke. Det er interessant at litteraturen fremhever store mangler på å dokumentere effektene fra sponing (Choi et al., 2006; Papadimitriou et al., 2008; Thjømøe et al., 2002; Verity, 2002), fordi dette også syntes å være gjeldende i langrennsavtalen.

Friskhetsgraden syntes å være eneste effekt hvor *return on investement* kan regnes fullt og holdent hjem. Med unntak av dette syntes sponsoratet å ha store utfordringer knyttet til å regne kostnadene hjem. Ta for eksempel de to effektene sponsorlitteratur hevder enklest kan regne hjem; *salgstall* og *eksponeringsverdi*. Evaluering av salgstall fremmes i litteraturen som en av de viktigste og mest brukte evalueringsmetodene for å måle sponsoreffekt (Crompton, 2004; O'Reily & Madill, 2009). Dette vil ikke være relevant for å evaluere aktiveringen i en bedrift som Aker. Dette kommer av at Aker sine produkter og tjenester ikke omsettes av normale forbrukere og på hverdagslig basis. Gjennom aktivering av sponsoratet med langrennslandslaget vil allikevel Aker kunne påvirke folks oppfatning av Aker (omdømme gjennom assosiasjoner), noe som kan

være avgjørende for betydningsfulle beslutningstakere som har personlig interesse i langrenn. Da en god assosiasjon til Aker grunnet sponsoratet til langrenn kan bli helt avgjørende. Men oljeplattformer og ingeniørtjenester er i utgangspunktet ikke noe som handles av den vanlig mann i gata. Evaluering av salgstall før og etter et aktiveringstiltak vil derfor trolig ha lite for seg for en bedrift som Aker. Det at ulike sponsorater krever ulike evalueringsmetoder støttes opp av O'Reilly & Madill (2009). Tar vi for oss den andre evalueringsmetoden av sponsor effekt, måling av eksponeringsverdi er situasjonen også noe kompleks. Som et resultat av sponsoraktiveringen eksponeres Aker sin logo på flere arenaer enn i skisporet. Eksponeringen blir ekstra synlig gjennom aktiveringstiltak da den er påtrykket utøverne og støtteapparats bekledning under begge tiltakene, er synlig på arrangementet Oslo SkiShow og påtrykket over hele Kunnskapstraileren. Ser vi på evaluering av eksponeringsverdi som hevdes å være en mye bruktevaluering metode for sponsor effekt (Olson & Thjømøe, 2009; O'Reily & Madill, 2009) er det også utfordringer knyttet til kvantifisering og hjemregning av return on investement. Aker kan evaluere antall sekunder eksponering i media under et aktiveringstiltak og deretter regne om til hva tilsvarende mengde synlighet ville kostet å kjøpe i media ut i fra annonsepris. Men også her eksisterer det svakheter i å kunne evaluere konkrete effekter. Det kommer frem at langrennslandslaget gjennom Norges Skiforbund Langrenn (som benytter et analyse og rådgivningsselskap) står for målingen av Akers eksponeringsverdi tilknyttet sponsoratet og påfølgende aktiveringstiltak. I 2011 ble eksponeringsverdien til Aker som sponsor for langrenn verdsatt til 45 millioner kroner. Dette svimlende høye tallet kan skyldes Ski VM som ble arrangert i Norges hovedstad 2011, som bar preg av mange gode norske prestasjoner og et enormt medietrykk. *"Bruker 45 millioner på kjøpt plass så hadde jeg aldri kommunisert kun aker som logo for 45 millioner, men kommunisert et budskap og en følelse"* (Forvalter av sponsoratet 2, 2012). Det syntes som om effekten og aktivering trolig ville være en annen dersom det hadde vært investert 45 millioner i reklame, så verdien kan syntes å være noe diffus da den ikke kan brukes som et konkret kvantifiserbart mål. Akers holdning til logoeksponeringens verdi kan syntes å være i samsvar med teoretikere (Cornwell et al., 2005; O'Reily & Madill, 2009) som tar denne summen med en klype salt. Da 30 sekunder logo eksponering ikke kan sies å være det samme som 30 sekunder informativ reklame.

Til tross for at return on investement (ROI) hevdes å øke ved aktivering (Séguin, 2007) vil det å kunne regne hjem ROI ved sponsing og aktivering slik jeg ser det mangle en vesentlig variabel for å kunne evalueres. Aker vet hva de putter inn (investeringene) i sponsoratet, men *outcome X* vil bli en udefinerbar variabel. Ved å ikke kunne tallfeste effekter ved evaluering vil det være utfordrende for Aker å kunne dokumentere effektene av aktiveringen. Evaluering er som fremhevet i det teoretiske rammeverket en elementær faktor for forståelsen av ROI (Cornwell, 1995; Crompton, 2004; DeGaris, 2008; Stripp & Schiavone, 1996).

Utfordring: Det syntes da å være en utfordring å skulle regne ROI for aktiveringen av sponsoratet.

6.1.3 Hvilke utfordringer står Aker ovenfor knyttet til aktivering av langrennsavtalen

I tillegg til de mer generelle ovenforliggende utfordringer ved sponsoratet syntes det ut ifra besvarelse av analyse spørsmål 2-5 å være flere utfordringer og barrierer knyttet opp mot de konkrete aktiveringstiltakene i sponsoratet. Det ansees som hensiktsmessig å belyse en utfordring for hver av de eksterne aktiveringstiltakene, for deretter å gå i dybden på utfordringer knyttet til Akeraktiv som internt aktiveringstiltak. På denne måten vil kompleksiteten til aktivering kunne belyses gjennom å fremme utfordringer ved alle sponsoratets aktiveringstiltak. Samtidig som fokuset på intern aktivering vil bli ivare tatt som studiets konkrete bidrag. Dette ansees som hensiktsmessig da det kan syntes som om litteraturen har mye å hente/lære om intern aktivering.

Hvilke utfordringer står Aker ovenfor ved ekstern Aktivering av sponsoratet?

Utfordringer ved ekstern aktivering av sponsoratet vil som nevnt belyses for de to eksterne aktiveringstiltakene Kunnskapstraileren og Oslo SkiShow. Til tross for at studiet tidligere kan ha indikert flere utfordringer ved ekstern aktivering velges det her ut en utfordring ved hvert tiltak som ansees som vesentlig for å belyse ekstern aktivering sin kompleksitet.

En betydningsfull utfordring ved ekstern aktivering gjennom Kunnskapstraileren Som besvarelsen av analyse spørsmål 5 viser, hevder forvalteren av sponsoratet at Kunnskapstraileren har vært en suksess på sine turneer, med unntak av universitet og høyskole turneen (heretter Universitetsturneen) (2012).

Grunnene til manglende suksess på Universitetsturneen kan være flere, og ikke bare dreie seg om interesse for sponsorobjektet, langrenn. Formidlingen til studenter er foretatt gjennom studentorganisasjoner og skolenes kommunikasjonskanaler, så bevisstgjøring på at Kunnskapstraileren kommer på besøk hevdes å være ivaretatt (Forvalter av sponsoratet, 2012). Med utgangspunkt i Aker sin evaluering av Universitetsturneen konkluderes med at det ikke var kjennskapen til besøket det sto på. Hva kan da være årsaken være til at ikke aktiveringen på Universiteter kan sies å være en suksess på lik linje med aktiveringstiltaket for øvrig? Det er tenkelig at en utfordring kan dreie seg om timingen for turneen. Turneperioden våren 2012 kan ha vært noe uheldig, da studenter er midt opp i eksamenslesning og semesteravslutning. Besøk av Kunnskapstraileren er noe studentene kan syntes å ikke prioritere i en ellers hektisk hverdag. Dette kan tyde på utfordringer knyttet til å selge inn konseptet og budskapet med Universitetsturneen. Universitetsturneens konsept har trolig ikke vært tydelig nok kommunisert til studentene. Dersom studentene ikke ser linken Aker forsøker å vise hvor turneen er et karriereforedrag, ikke "bare" et show hvor langrenn fremmes, så kan ikke Kunnskapstraileren hevdes å ha noe merverdi for studentene i karrieresammenheng. Det er da forståelig at andre foredrag og gjøremål vil bli prioritert i en hektisk hverdag.

Utfordring: dårlig timing og problem med å selge inn konseptet Kunnskapstrailer som et rekrutteringsverktøy og karriereforedrag.

En betydningsfull utfordring ved ekstern aktivering gjennom Oslo SkiShow Ved å bygge og fremme arrangementet Oslo SkiShow er det som tidligere analysert tenkelig at verdien til sponsoratet øker. Det ansees som en spennende tanke hvilke utfordringer som dukker opp den dagen Aker ikke lengre er sponsor av langrennslandslaget. På spørsmål omkring hvordan dette hensynet er ivaretatt med tanke på ressurser som nedlegges for skape et bærekraftig arrangement fremkommer det noe overraskende svaret: "*Hva som skjer med arrangementet den dagen sponsorsamarbeidet ikke lengre eksisterer har vi faktisk ikke tenkt på*" (Ansvarlig Oslo SkiShow, 2012). Utøverne er et vesentlig fundament for gjennomføring av arrangementet slik det foreligger pr.dags dato, men når Aker ASA er hovedaksjonær i Aker Achievements som eier arrangementet vil de lite trolig bare gi dette fra seg dette til en ny sponsor ved sponsoratets slutt. Til tross for at dette tiltaket er med å bygge

verdi for langrenn kan partene i sponsoratet her syntes å stå ovenfor en utfordring den dagen langrenn får ny hovedsponsor. Ikke bare at Aker har investert ressurser i oppbygning av arrangementet, men også det at arrangementet fremstår som en del av Norges Skiforbund sin nye satsning på Norges Cup på rulleski kan tenkes å by på utfordringer. Dette da Aker som næringslivsaktør er avhengig av å ha samarbeid i idretten (tilknyttet Norges Idrettsforbund) som kan legitimere et Norges cup arrangement. Fordi Norges idrettsforbunds sitter på rettighetene til organisert idrett i Norge.

Grunnet kompleksiteten hos begge parter i sponsoratet ansees det som en betydningsfull utfordring hva Aker gjør med aktiveringstiltaket Oslo SkiShow, som ser ut til å ha blitt et arrangement med årlig rotfeste.

Utfordring: Mangler en langsiktig plan om hva som skjer med arrangementet Oslo SkiShow den dagen sponsoratet opphører?

Det fremheves igjen at Aker også kan ha flere utfordringer knyttet til ekstern aktivering av sponsoratet, men grunnet dette studiets foremål om å bringe intern aktivering på bane vil hovedfokus ligge på utfordringer og barrierer ved aktiveringstiltaket Akeraktiv.

Hvilke utfordringer står Aker ovenfor ved intern Aktivering av sponsoratet?

Utfordringer ved intern aktivering av sponsoratet ansees hensiktsmessig å belyse gjennom det interne aktiveringstiltaket Akeraktiv. Dette fordi utfordringer og barrierer knyttet til intern aktivering rettet mot egne ansatte kan bevisstgjøre Aker på hva hvilke hensyn de må arbeide med for å oppnå ytterligere utnyttelse av langrennsavtalen. Samtidig som det kan indikere noen av utfordringene sponsorer som ønsker å aktivere sine sponsorater internt må være bevist på.

Hvilke utfordringer står Aker ovenfor ved intern aktivering gjennom Akeraktiv?

For å besvare dette er det utført kvalitative dybdeintervju med Aker-ansatte for å se om deres oppfattelse og meninger omkringliggende aktivering er i samsvar med ledelsen i Aker/Aker Achievements intensjoner.

En utfordring ved aktivering gjennom portalen kan være å måle ansattes fysiske aktivitetsnivå. Aktivitetsnivå syntes kun å foregå gjennom portalen. Evaluering vil da

kun inkluderer de som allerede er brukere av portalen. Det fremkommer av kvalitative intervju at det er flere som trener/bedriver fysisk aktivitet som ikke registrerer op Akeraktiv. *"Flere kollegaer som er redd for negative tilbakemeldinger og redd noen trener mer enn de gjør. Så mange ansatte trener og velger å ikke bruke portalen"* (Aker ansatt 5, 2012). Det syntes derfor å være flere ansatte som er fysisk aktive enn de som bruker portalen.

Utfordring: Hvordan måle fysisk aktivitetsnivå når ikke alle fysisk aktive er på portalen

Utfordringer knyttet til hvem som er blitt mer fysisk aktive?

Som det fremkommer av tidligere analyse og diskusjon hevder 42,8% av de 564 respondentene i den kvantitative spørreundersøkelsen at de har blitt mer fysisk aktive etter Akeraktiv. Men et sentralt spørsmål å stille seg er hvem er det som har blitt mer fysisk aktive? Betydningen av dette spørsmålet vil være av relevans for friskhetsgraden i Aker-konsernet. Fordi det som tidligere diskutert fremkommer Aker ønsker å få de ansatte opp på et moderat nivå i forhold til fysisk aktivitet. Å få ansatte opp på et moderat nivå når det gjelder fysisk aktivitet kan derfor sees i sammenheng med friskhetsgraden. Det hevdes at fysisk aktivitet kontra innaktivitet kan resultere i bedre helse (Bahr, 2007) og det ansees som sannsynlig at ansatte med bedre helse vil resultere i økt friskhetsgrad. Fysisk aktivitet hevdes av eksperter å være sunt for kropp og sjel, men det er mer betenkeligheter omkring hvorvidt toppidrett er sunt grunnet stor belastning for kroppen over tid. Ergo er det tenkelig at friskhetsgradens positive endring vil være større ved å aktivere de ikke-fysisk aktive enn å øke det fysiske aktivitetsnivået til de som allerede er å definere som fysisk aktive. Selvfølgelig avhenger dette av hvilket nivå av fysisk aktivitet den ansatte befinner seg på. Når Aker selv hevder ansatte har blitt mer fysisk aktive etter portalen startet (Forvalteren av sponsoratet, 2012), sier heller ikke dette noe om hvem som har blitt mer aktive. Særlig ikke da antall unike brukere ser ut til å ha stått på stedet hvil det siste året, med 5000 brukere april 2011 og det samme oppgitt april 2012. Det er da tenkelig at det er de allerede aktive ansatte som har blitt mer motivert til fysisk aktivitet.

At Aker fremstår som et selskap med fokus på egne ansattes fysiske aktivitetsnivå gjennom tilrettelegging ser ut til å bli bekreftet av alle informantene fra de kvalitative

intervjuene. Noe som kan indikere at fokuset på fysisk aktive ansatte kan ha fått fotfeste i organisasjonskulturen til Aker: *”Jeg syntes at jeg merker at forskjellen på at det er mer snakk om å trene å sånn nå enn det var før”* (Aker-ansatt 1, 2012). Dette viser at fokuset på fysisk aktivitet syntes å være påvirket av sponsoratet og aktiveringen gjennom Akeraktiv.

”For min del trener jeg mer nå enn når jeg startet. Ikke vært sånn trenings-freak. Men nå mer strukturert selv om alltid vært glad i aktivitet. Men når jeg fikk side på Akeraktiv så trener jeg litt mer. For meg så bidrar det positivt”. (Aker-ansatt 1, 2012).

Utspillet fra den Aker ansatte bekrefter at portalen også kan motivere de som også var fysisk aktive fra før. Dermed må de allerede aktive regnes med i de kvantitative funnene som hevder 42,8% av de ansatte trener mer nå enn før Akeraktiv ble sparket i gang. Da det er en avgjørende faktor å være fysisk aktiv for å loggføre, vil det være av interesse å måle hvem som har blitt mer fysisk aktive.

Utfordringen: går da på hvem har blitt mer fysisk aktive av Akeraktiv?

Utfordringer knyttet til hvorfor de fysisk aktive ikke loggfører

De kvantitative data hevder som analysert at 90% av respondentene er fysisk aktive, mens 94,3% av de spurte sier de kjenner til akeraktiv portalen. Det kan indikere at det er et potensialet i antall unike brukere. Da svakhetene de ansatte pekte på i den kvantitative undersøkelsen var gitte, fra forsker, vil det derfor kunne tenkes å gi høyere utslag enn hva en uhjulpen undersøkelse ville gjort. Men det antas at dersom brukeropplevelsen ikke er optimal vil heller ikke ansatte benytte seg av portalen. Derfor er også de ansatte spurt om hvorfor de loggfører.

”Det er på en måte for egen motivasjon, for å se hvordan jeg ligger an. Passe på at jeg ligger der jeg har satt mine mål. Også har jeg to, tre stykker som jeg også registrer at jeg ligger sammen med, så de sammenlikner jeg meg litt med. Hvis jeg ser at de har trent mer enn meg så prøver jeg å trene mer for å slå de. Måle mitt er å at vi skal ha tålelig lik form i år” (Aker-ansatt 5, 2012).

Dette kan tyde på at noen finner motivasjon med å sammenlikne seg med andre og systematisere treningen sin. Men når Akeraktiv skal benyttes som loggføringsverktøy er ansattes opplevelse av portalen viktig.

”portalen har virket skremmende (...) Mange jeg vet er fysisk aktive og velger å ikke skrive inn i portalen da de har frykt for at andre skal se hvor mange poeng og treningstimer de har (...) og mener treningsmengde er personlig” (Aker ansatt 5, 2012).

Igjen kommer det altså frem at det er flere som er fysisk aktive som ikke loggfører. Så lenge Aker benytter Akeraktiv som evaluering av de ansattes fysiske aktivitetsnivå vil det være av interesse å få flest mulig av de fysisk aktive til å loggføre sin aktivitet. Fordi Aker benytter ressurser på å aktivere sponsoratet for å gjøre portalen tilgjengelig og attraktiv for de ansatte i håp om at dette skal skape positive ringvirkninger for Aker.

Utfordringen: vil være å finne årsaken og forstå hvorfor ikke flere av de fysisk aktive loggfører?

Utfordringer knyttet til trekning av samlinger

”Det har ikke vært premiene som har motivert meg. Jeg har vel egentlig tenkt litt sånn: Er så langt i fra de som virkelig trener mye, at ikke sjanse å være med i den konkurransen for å si det sånn... Jeg har tenkt de som trener mest og da vet jeg at jeg ikke er aktuell”. (Aker ansatt 1, 2012).

Utspillet tyder på at Aker må rette større oppmerksomhet til minstekravene. Så er kravene for høye? Ut i fra oppfatning blant ansatte kan det syntes å ikke være det som er hinderet for loggføring, men heller det at det er så mange som kjemper om de samme premiene (Aker-ansatt 1, 2012; Aker ansatt 2, 2012; Aker ansatt 5, 2012). Aker har utdannet 200 friskhetsambassadører på 2 år. Når vi ser på omfangene av disse trekningene er ikke dette nødvendigvis et dårlige tall. Men tar vi utgangspunkt i at det er 5000 unike brukere av portalen (Forvalter av sponsoratet, 2012) vil det si at kun 4% av brukerne har blitt trukket ut. Hvis ”vintersjansen” kun er 4% over 2 år bør samlingene oppleves mer attraktive blant de ansatte enn at i underkant av halvparten av de ansatte finner trekningene motiverende. Funn i dette studiet tyder på at samlingene også kan

virke skremmende ”faktisk var det noen som så det er jo en straff å få disse premiene” (Aker ansatt 5, 2012). For å tilpasse seg en større målgruppe er det i flere tilfeller vært to alternativer for den/de som trekkes ut til samling.

”(...) kunne velge reise til København eller Frankrike sånn type sykkel med bredere sykkel og kurv fremme og bare rolig tur. Eller sykle VM løypen i København... De har prøvd å tenke på begge kategorier” (Aker ansatt 5, 2012).

Forsøket på ufarliggjøring av samlinger, ved å fremme to alternativer, ser ikke ut til å ha effekt for alle.

”Aker har prøvd å tenke på både de mest aktive og de mindre aktive, men allikevel har vi flere ansatte som dette ikke er aktuelt for. Vi hadde faktisk 3 stykker som takket nei. Begrunnelse var; det var ikke noe for dem, kunne ikke tenke seg å reise vekk og ikke tenke å reise med helt fremmede folk” (Aker ansatt 5, 2012).

Denne forsøkte tilpasningen viser at man ikke kan nå alle med slik ytre belønning. Men kreativitet fra Aker sin side i utforming av ytre belønning vil kunne inkludere flere av de ansatte, ved at man kartlegger hva de ansatte kunne tenke seg, og hvorfor flere ansatte ikke finner dagens samlinger motiverende.

Utfordringen: her er hvordan få trekninger som kan motivere flere av de ansatte?

Hvordan få de ansatte til å benytte seg av lokale tiltak

Ved å tilgjengeliggjøre trening gjennom fasiliteter og aktivitetstiltak legger Aker som arbeidsgiver som analysert til rette for fysisk aktivitet, med sponsoratet med langrenn som overordnet formidler av fokuset på fysisk aktivitet. Men at hvertfall de som ønsker og har muligheten til det ansees som et positivt tiltak for å tilrettelegge for de ansatte. ”Jo flere sånne goder . for jeg tror mange kan se på det som et gode. Jo flere sånne goder man har jo bedre er det” (Akeransatt 1, 2012). Men det syntes å være flere barrierer ved å få de ansatte til å benytte seg av disse mulighetene. Som gjenspeilet i samfunnet for øvrig kan det også syntes at de Aker ansatte bærer preg av tidsklemma. Flere av de kvalitative dybdeintervjuene indikerer at de ansatte har mye å gjøre på jobb og lange arbeidsdager.

” jobber kanskje litt lange dager fra før av...så da tar det ingen ende! Gjør jeg det i arbeidstiden eller etter betyr det bare jeg må jobbe mer” (Aker ansatt 1, 2012)

Utfordring: knyttet til ansattes forståelse av hvilke positive effekter lokale tiltak og trening i arbeidstiden kan ha for seg selv og arbeidsgiver.

Utfordringer i intern kommunikasjon

Underveis i forskningsprosessen har jeg som forsker bit meg merke i en del utfordringer knyttet til intern kommunikasjon omkringliggende aktivering. Det går på vesentlige forståelser av intern aktivering av sponsoratet, hvor det kan tyde på at Aker ikke har formidlet godt nok hva de ønsker å oppnå med sponsoratet ovenfor egne ansatte.

Minimumskrav for trekning til samlinger

Eksempelvis vil jeg trekke frem at ansatte syntes å mangle innsikt i minimumskravet for å være med i trekning av samlinger. *”Jeg har vel egentlig tenkt litt sånn. Er så langt i fra de som virkelig trener mye at ikke sjanse å være med i den konkurransen for å si det sånn... det går på treningsminutter”* (Aker-ansatt 1, 2012). Denne oppfattelsen om at det kun er de mest aktive som har mulighet til å bli trukket ut til å få reise på samling er overhodet ikke i samsvar med Akers intensjon hvor de har opprettet minimumskrav som de mener er oppnåelig for alle ansatte. Dette er informasjon som ansees som betydelig for portalen og burde vært kjent for alle brukere.

Mangel på forståelse av Friskhetsambassadør

Et annet oppsiktsvekkende eksempel på manglende intern kommunikasjon er en av storbrukerne av portalen (Aker ansatt 2, 2012) som ikke har hørt om begrepet friskhetsambassadør. Dette til tross for at vedkommende har kollegaer som har vært på samling og han/hun fremhever trekningene som motivasjon for å loggføre (samtidig som han/hun kaller det premie ikke trekning). Dette kan tyde på at begrepet friskhetsambassadør sin gode intensjon om å generere og skape engasjement for fysisk aktivitet ikke utnyttes fullt ut. Ledelsen i Aker Achievements fremmer friskhetsambassadør med store og positive ord, noe som er forståelig med tenkende

effekter. Men at begrepet syntes å ikke ha fått rotfeste i organisasjonskulturen kan være av interesse for Aker å kjenne til. Da en bevisstgjøring av friskhetsambassadør kan tenkes å skape blest ved at de ansatte blir personlig engasjert og tar eierskap i sponsoratet. Samtidig kan Friskhetsambassadør syntes å være en moderne og fremtidsrettet aktiveringsform med stort potensial. Dette fordi *”lik mulighet for alle til å bli trukket ut, samt ansatte tar av sin egne fridager”* (Forvalter av sponsoratet, 2012) gjør at Friskhetsambassadør-reisene kan undras fra skatteplikten. Fordi det ikke sees på som at den ansatte har vunnet en gave, men blitt trukket ut for å få delta på en slags ”Aker-skole” med læring i fokus på bakgrunn av en nedlagt innsats, ved å oppfylle minimumskravet til fysisk aktivitet. Vå visse linken og betydningen av friskhetsambassadør kan derfor tenkes som en helt avgjørende utfordring for Aker ved intern aktivering av sponsoratet, for også i fremtiden kunne drive hospitality blant egne ansatte og allikevel unngå skatteplikten. Den dagen Aker får inkludert Friskhetsambassadør som en naturlig del av Aker systemet kan vi virkelig begynne å snakke om at Aker lever ut stolt og aktivt eierskap gjennom sine ansatte i tråd med overordnet visjon og verdier.

Ikke premier men trekning til samlinger

Et annet tegn på manglende intern kommunikasjon kan syntes å gå på at Forvalteren av sponsoratet fremhever

”Vi kaller det ikke premier. Det er jo selvfølgelig oppleves som premie. Men de må de tar en arbeidsdag- det må de, de bruker en arbeidsdag. Også må de bruke en til to frivillige dager, videreutvikling av ansatte. Og deres kunnskap. (...) Vi sier trekkes ut til samlinger” (2012).

Dette foregår parallelt med at samtlige alle informantene i fra de kvalitative intervjuene omtaler trekningen av samlinger som premier. Det kan da syntes å være en oppfatning at kommunikasjonen og essensen i denne ytre motivasjonen ikke er nådd frem til de ansatte. I prinsippet kan det rettes spørsmålstegn ved om det har betydning at de ansatte og ledelsen i Aker Achievements benytter ulike begreper om en og samme ”aktivitet”, men utfordringen her går på det samme som i foregående avsnitt, å kunne dokumentere ovenfor skattemyndighetene at dette ikke er en premie som skal skattlegges.

Tilbakemelding på måloppnåelse

Et annet eksempel på utfordring knyttet til den interne aktiveringen syntes å være at Aker ansatte fremhever de ikke er informert om effektene av friskhetsgraden. ”*Vet ikke om finnes statistikk på om sykefraværet har gått ned*” (Aker ansatt 1, 2012). Dette er tall som er publisert i media (Forvalter av sponsorat, 2012) og kunne vært tenkelig å påvirke motivasjonen til de ansatte. Dersom ansatte hadde blitt informert om at deres fokus på fysisk aktivitet har spart bedriften for 50 millioner kroner er det tenkelig at de ville oppleve en viss stolthetsfølelse. Dette støttes av teori som dreier seg om at de ansatte ønsker å bli sett, føle seg verdsatt og mestre sine arbeidsoppgaver (Deci & Ryan, 1985; Deci, Ryan & Koestner, 1999; Kaufmann & Kaufmann, 2007). Selv om friskhetsgrad ikke er en arbeidsoppgave for de ansatte er det en tenkelig at tilbakemelding om måloppnåelse gjennom fysisk aktivitet og økt friskhetsgrad kan resultere i ansattes opplever mestringsfølelse og stolthet. Det bør derfor informeres om hvordan Aker som konsern (som et fellesskap) ligger an i sine målsetning. Da faktorer som ansattes stolthet hevdes å påvirke prestasjonskulturen i en organisasjon gjennom motivasjon og trivselsøkning hos de ansatte (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2004). Samtidig som indre motivasjon hevdes å virke sterkere for bedriftslojalitet og organisasjons engasjement enn for eksempel ytre motivasjon (Kuvaas, 2003) som samlingene. Undertegnede finner det derfor svært bemerkningsverdige at Aker ikke har vektlagt tilbakemelding på målsetning for å motivere ansatte til å begynne med og å fortsette med fysisk aktivitet og loggføring.

På bakgrunn svikt i kommunikasjonen ansees det som en utfordring for Aker å kommunisere Akeraktiv som aktiveringsstrategi på en slik måte at de ansatte får innsikt og forståelse aktiveringstiltaket betydning for organisasjonskulturen i Aker.

Utfordring: å kommunisere betydningsfull informasjon ut til ansatte vedrørende det interne aktiveringstiltaket Akeraktiv.

7. Forslag til strategiske tiltak

Ut i fra dette studiets formål vil jeg i dette kapittelet presentere konkrete forslag til strategiske tiltak for Akers aktivering av langrennsavtalen. På bakgrunn av diskusjon og analyse av studiets problemstilling har jeg kommet frem til 11 konkrete utfordringer. For å kunne bidra til løsning av disse utfordringene vil jeg fremme konkrete strategiske tiltak. Dette fordi jeg finner det hensiktsmessig å styrke aktiveringen av sponsoratet for strategisk måloppnåelse og utnyttelse av avtalens iboende potensialet. En forutsetning for tiltakene som fremmes er langsiktighet da sponsing som virkemiddel hevdes å ikke virke over natten (Amis et al., 1997; Davies & Tsiantas, 2008; Farrelly, 2010). De kommende strategiske tiltak er kun ment å skulle gi Aker og andre som ønsker å aktivere sponsorer på en liknende måte en pekepinn på hvilken måte det er mulig å angripe disse utfordringer og barrierer på. Forslagene ansees derfor ikke som noen form for fasit, kun konkrete forslag. Forslagene er basert på tilegnet kunnskap og erfaring fra sponsormarkedet, samtaler med de Aker-ansatte og innsikt i fra øvrig sponsorkulturen.

7.1 Forenkle evaluering av overordnet aktivering av sponsoratet

Analysen har avdekket tre utfordringer som går på tvers av intern og ekstern aktivering. Disse generelle utfordringene vil derfor besvares ved å fremme tre konkrete tiltak som kan være hensiktsmessig på tvers av aktiveringstiltakene

7.1.1 Utfordring knyttet til å evaluere aktivering isolert sett da det er en del av en større totalitet

For å kunne si noe om hvorvidt de enkelte aktiveringstiltakene har påvirket overordnede strategiske mål anbefales det å gjøre målinger underveis i sponsorprosessen. Dersom aktiveringstiltak planlegges og gjennomføres i god tid før aktiveringstiltaket vil det kunne være mulig å kunne lese av noe bedre hvordan målene med hvert enkelt aktiveringstiltak har gått. Dette skjer ved at for eksempel omdømme måles før et aktiveringstiltak, for så å kontrollmåles en tid etter tiltaket er gjennomført og avsluttet. Det er helt klart en fordel hvis målet er kvantifiserbart da endringen vil kunne tallfestes. Ved slik testing er det også tenkelig det er lurt med regelmessig kartlegging av hvordan trenden i utviklingen er, også uavhengig av sponsoraktiveringen. Dette i den hensikt å

kartlegge en trendkurve som sier noe om omdømme til Aker, hvor det er tenkelig at man på sikt kan kunne lese av om de konkrete aktiveringstiltakene har hatt noen reel effekt. En 100% sikker evaluering av aktiviering isolert sett vil man allikevel ikke kunne få, men jo hyppigere målinger over en lengre tidsperiode jo større er det tenkelig sjansen er for å kunne lese av effekter av enkelte tiltak.

7.1.2 Er det noen andre sponsorobjekt som er mer egnet for aktivering for å engasjere Aker-ansatte?

Hvorvidt langrenn har vært et optimalt sponsorobjekt som muliggjør ønsket måloppnåelse gjennom sponsor aktivering er opp til Aker å ta en grundig gjennomgang og evaluering på i god tid før frist for fornyelse av sponsoratet går ut. Dersom langrenn ikke har vist seg å ha de effektene de ønsket kan det være en indikasjon på at enten aktiveringen eller sponsorobjektet ikke har vært optimalt. Ved kartlegging av ansattes aktiviteter syntes sykkel å være det som engasjerer de Aker –ansatte mest og hyppigst. Sykling har allerede i dag en unik plass i Akeraktiv gjennom Sykkelsporet (2011) og Sommerløftet (2012). Til tross for at Aker i dag er sponsor av langrenn er flere trekninger til samlinger og bruk av kjente personer benyttet omkringliggende sykkelsporten. Blant annet samlingen med Johnny Husovd i VM-løypa i København 2011. En slik undersøkelse dette studiets kvantitative bidrag kan fremmes som et forslag som bør iverksettes før inngåelse av et hvert sponsorat med intern forankring. Sykkel sportens interesse syntes å sette et stadig større avtrykk i mediebilde med vellykkede norske syklister i internasjonal sammenheng. Tenk for eksempel hvilken verdi som kunne vært skapt for Aker ved å bruke de årlige 20 millionene som går til sponing av langrenn på å arrangere et sykkelritt for profflag (liknende Tour de France) for eksempel på vestlandet. Hvor man kunne fått vist frem det flotteste av Norge med en spektakulær og unik løypeprofil som verden aldri har sett maken til. I den anledning kunne man inngått en samarbeidsavtale med Norges Sykkelforbund og invitert andre store Norske bedrifter til å være med som sponsorer av arrangementet ”Aker Tour of Norway”. Et slik stort arrangement kunne tenkes å skape enorme eksterne og interne aktiverings muligheter for Aker. Internt spesielt da sykling syntes å være er den mest vanlige fysiske aktiviteten til Aker. På den måten kunne sponsoratet og arrangementet blitt knyttet opp mot Akeraktiv portalen og kunne tenkes å generere enda større effekter enn ved langrennssamarbeidet. Samtidig kunne Akeraktiv som hevdes å være et pilotprosjektet i Norge, kunne utvides til å gjelde hele Aker, ved å gå globalt og

inkludere ansatte fra alle Aker-konsernets avdelinger rundt om i verden. I motsetning til langrenn kan sykling hevdes å være en idrett med interesse langt utenfor Norges og Skandinavias grenser. Samtidig som det i sykling ikke finnes noen begrensning rent klimamessig som skulle forhindre at det i større eller mindre perioder i løpet av et kalenderår skulle være mulig å gjennomføre som aktivitet de aller fleste steder. Til tross for at sykling syntes å være en mer bedrevet idrett blant de ansatte kan det tenkes å være andre avgjørende faktorer som spiller inn for å kunne motivere de ansatte. Men hvorvidt sykkel, langrenn eller andre idretter er opp til Aker å bedømme. Men man ser trenden blant store internasjonale konsern som Continental Tires, Coca Cola og liknende at det blir mer og mer populært å ha en overordnet sponsorstrategi som omhandler full satsning innen for en idrett på det globale markedet. Eksempelvis Continental Tires som tidligere var sponsor av Formel 1, UEFA Champions League og andre idretter på lokalt nivå nå for noen år tilbake bestemte seg for at all sponing på verdensbasis nå skulle omhandle fotball.

7.1.3 Det syntes å være en utfordring å regne ROI i hvert enkelt aktiveringstiltak og for sponsoratet.

Da sponing ikke kan dokumentere alle effekter, kan sponing (som øvrig markedsføring) ikke avskrives som en investering over flere år, men må regnskapsføres som en ren kostnad. Dersom Aker ASA går med overskudd og har midler ”til overs” kan det tenkes de vil bruke disse for å skape merverdi for selskapet. Ved å hevde man ønsker å skape merverdi i stedet for å hevde, som øvrig sponsorkommunikasjon, at man har til hensikt å maksimere ROI vil man enklere kunne evaluere sponsoratet. Da merverdi for selskapet trolig vil kunne defineres og evalueres enklere enn det komplekse begrepet ROI. Ut i fra internasjonal sponsorkommunikasjon kan det hevdes at det genereres effekter som resulterer i merverdi for selskapet gjennom sponing og sponsoraktivering. I form av økt *merkekjennskap* (Cornwell et al., 2001; Thjømøe, 1996; Tripodi, 2001; Verity, 2002), *merkestyrke* (Cliffe & Motion, 2005; Sandler & Shani, 1993), *økt relasjonsverdi* (Farrelly, 2010; Farrelly & Quester, 2005), *merke attitude* (Quester & Thompson, 2001). Ved å evaluere sponsorer basert på merverdi som genereres for selskapet, føyer ikke studiet seg inn som en av de mange bidragene som frustreres over mangelen kvalitetssikre og effektive evalueringsmetoder av ROI (Choi et al., 2006; Currie, 2004; DeGaris, 2008 Papadimitriou et al., 2008; Thjømøe et al., 2002; Verity, 2002). Ved å heller å snakke om investering i merverdi for selskapet, kan det enklere diskuteres og

tenkes potensielle effekter som skaper merverdi for sponsoren. Fallgruven ved et slikt forslag er at det i disse økonomisk krevende tider stilles stadig strengere krav til å kunne regne hjem kostnader. Men ved å fokusere på verdiskapning i stedet for ROI antar undertegnede sponsering kommer mer til sin rett. Kriteriet må da være at sponsering benyttes som strategisk bedrifts og kommunikasjons verktøy for selskaper som ønsker å oppnå noe utenom det tradisjonelle. Eksempelvis kan Aker ASA i evalueringen av sponseratet heller vurderer kostnadene som investering og midler for påvirke organisasjonskulturen gjennom å gi de ansatte i organisasjonen noe *ekstra*, enn et ønske om å øke ROI, som allikevel ikke kan kvantifiseres. Ved at de ansatte føler seg verdsatt og lagt merke til kan dette tenkes å påvirke organisasjonskulturen i positiv retning. Organisasjonskulturen vil i følge Kotter & Heskett (1992) påvirke medarbeidernes prestasjon, som igjen vil skape merverdi for Aker som kan synliggjøres gjennom bedret økonomisk prestasjon. Noe som igjen kan tenkes å generere merverdi for Aker.

7.2 Forslag til konkrete tiltak knyttet mot de eksterne og interne aktiveringstiltak

Analysen har avdekket forhold som syntes å være utfordrende ved hvert av de tre aktiveringstiltakene. Konkrete tiltak pr. utfordring vil derfor presenteres for hver utfordring underlagt det konkrete aktiveringstiltaket.

7.2.1 Det syntes å være dårlig timing og problem med å selge inn konseptet Kunnskapstrailer som karriereforedrag

Aker anbefales å tilpasse Kunnskapstrailerens konsept til å bli et mer konkret rekrutteringsverktøy. Da alle andre konseptene kan syntes å ha naturlig forklaringer av suksess, for eksempel at bredde lag og klubber får tilgang på ekspertise fra de beste i Norge og det antas heller ikke som så overraskende at barneskoler syntes det er stas med besøk av kjente tv-fjes, som forvalter av sponseratet hevder blir mottatt som rockestjerner (2012). Selve konseptet til Aker bør nok utvikles til å bli tydeligere. Kanskje kunne de kombinert besøk av traileren med forhåndsutførte konkurranser hvor de beste studentene fra hver klasse fikk mulighet til å komme på jobbintervju med Aker eller liknende tiltak for å skape engasjement. På denne måten vil Aker kunne vise at de ønsker å satse på de unge. Alternativt kunne Aker lagt opp turneen på Høyskoler og Universiteter samtidig som de ulike skolene arrangerer felles karrieredager. På denne måten vill Aker trolig ha fremstått som en attraktiv foredragsholder og arbeidsplass

grunnet omfanget av konsernet. Studentene ville trolig også syntes det var stas at Aker hadde med seg landslagsutøvere og kunnskapstraileren, noe de andre standdeltakerne lite trolig ville kunne matche. På denne måten kan det tenkes at både timing og konseptet vill blitt tydeligere ovenfor studentene og kunnskapstraileren kunne tenkes å ha større effekt som rekrutteringsverktøy for potensiell arbeidskraft.

7.2.2 Det ser ut til å mangle en langsiktig plan om hva som skjer med arrangementet Oslo SkiShow den dagen sponsoratet opphører?

Aker bør vurdere hvilket potensialet og verdi Oslo SkiShow har for dem i fremtiden. I stedet for å prøve å selge arrangementet til en potensiell ny sponsor av langrenn bør de kanskje heller se hvordan de kan utnytte publisiteten rundt dagen arrangement til å generere merverdi for seg selv i fremtiden. Da det ansees som lite tenkelig at en annen sponsor er villig til å betale Aker for arrangementet da det enkelt kan kopieres, med tilgang på det samme sponsorobjektet. Å eventuelt leie inn utøvere til arrangementet vil virke noe mot sin hensikt, da Aker eventuelt ikke lengre er sponsor. Det er da tenkelig at daværende sponsor vil høste mye av godene Aker i dag får. Samtidig som det er lite tenkelig en ny sponsor i det hele tatt vil la Aker få fortsette å fremme seg selv som samfunnsnyttig gjennom deres sponsorobjekt. Aker har sånn jeg ser det to valg: (1) innfinne seg med at arrangementet er tapt den dagen langrennsavtalen er over, eller (2) fortsetter å bygge videre på arrangementet som et mosjonist/bedrifts løp uten eliteutøvere. Som eier av den potensielle merkevaren Oslo SkiShow, kan Aker muligens anse dagens bruk av eliteutøvere og gavmildhet ovenfor Aktiv mot kreft som merkvarebyggingsverktøy for et fremtidig inntektsbringende arrangement for mosjonister. Noe som kan generere publisitet og merverdi for Aker også i fremtiden. Dersom de velger sistnevnte ansees det som betydningsfullt å planlegge i god tid, slik at det ikke blir et år uten arrangement. Da Oslo SkiShow trolig vil bli arrangert på lik linje som i dag i hvertfall 2-3 år til (grunnet varighet på sponsoratet) og trolig arrangementets verdi bare fortsette å øke.

7.2.3 utfordringer knyttet til intern aktivering gjennom Akeraktiv

Da dette studiet har valgt å rette ekstra fokus mot den interne aktivering vil det i kommende seksjon av kapittelet presenteres flere forslag for tiltak for å løse utfordringene knyttet til intern aktivering gjennom Akeraktiv.

Hvordan måle fysisk aktivitetsnivå når ikke alle er på portalen?

Utfordringen å måle fysisk aktivitetsnivå kan synes noe komplekst, da Akeraktiv som måleverktøy kun vil indikere fysisk aktivitetsnivå av de som allerede loggfører. Da engasjement til fysisk aktivitet av de ikke-aktive kan tenkes å ha potensielle effekter gjennom friskhetsgraden og antall brukere av Akeraktiv kan tenkes å ekspandere er dette en betydelig målgruppe for Aker. Aker bør derfor foreta en undersøkelse blant de ansatte (også de som ikke bruker portalen), noe liknende den kvantitative dette studiet har tatt utgangspunkt i, for å kartlegge de ansattes fysiske aktivitetsnivå. Denne undersøkelsen bør sendes ut til alle Aker-ansatte og ikke bare brukerne av Akeraktiv. Dette da er fremkommer flere fysisk aktive ikke syntes å være registrerte brukere på portalen. Ved å kartlegge de fysiske aktivitetsnivå i hele organisasjonen vil Aker kunne legge ytterligere planer og strategier for å motivere de ansatte til loggføring og fysisk aktivitet gjennom intern aktivering av sponsoratet.

Hvordan måle hvem som har blitt mer fysisk aktive etter Akeraktiv sin oppstart

For å kartlegge hvem som har blitt mer fysisk aktive etter Akeraktivs oppstart vil jeg anbefale Aker som i forrige forslag å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse som definerer om de ansatte har blitt mer fysisk aktive, og om de allerede loggfører.

Hvordan finne årsaken og forstå hvorfor ikke flere av de fysisk aktive loggfører?

Det kan synes som det er her hovedutfordringen til akeraktiv portalen ligger, å få de som ikke loggfører fysisk aktivitet til å starte å loggføre. For å finne årsaken til hvorfor noen av de fysisk-aktive ikke loggfører må Aker også komme i kontakt med fysisk aktive som ikke loggfører. Med bakgrunn i analyse spørsmålene i dette studiet har det kommet frem flere mulig faktorer som motiverer de ansatte til fysisk aktivitet.

Undersøkelse bland de ansatte tyder på at det er tre motivasjonsfaktorer som de ansatte vektlegger for å bedrive fysisk aktivitet; *holde seg i form* (85,1%), *få overskudd* (67,6%) og *holde vekten* (58,3%). Det kan derfor være lurt for Aker å være bevist på disse motivasjonsfaktorene. Mitt konkrete forslag er da at Aker gjør en mer omfattende undersøkelse av hva som motiverer de ansatte til fysisk aktivitet. Finner de samme resultater som den kvantitative undersøkelsen som er brukt i dette studiet vil jeg anbefale at disse motivasjonsfaktorene rettes større oppmerksomhet på Akeraktiv, slik at de kan engasjere og gjøre Akeraktiv mer attraktiv. Det kan tenkes at bedre forståelse omkring disse faktorene motiverer bedre for noen av de som ikke loggfører enn for

eksempel trekning av samlinger med langrennslandslaget. Sammenheng med at de ansatte ikke finner motivasjon i trekningene av samlinger vil belyses under neste forslag.

Utfordring knyttet til hvordan få trekninger som kan motivere flere av de ansatte?

For å kunne nå flere med trekningen er det vesentlig å vite hvem som motiveres og hvem som ikke motiveres av dagens trekninger. Det kommer tydelig frem av den diskuterte utfordringen at flere av de Aker-ansatte ikke motiveres av trekningene, noe som støttes av den kvantitative undersøkelsen som hevder 49,8% av respondentene blir motivert av premiene i akeraktiv. Det vil med andre ord si at litt over halvparten ikke finner premiene motiverende til loggføring av fysisk aktivitet. For å få svar på hvem som ansees som målgruppe ble de ansatte spurt under de kvalitative dybdeintervjuene. *”Målgruppe for premiene er de som er aktive fra før av”* svarte flere av de ansatte (Aker ansatt 4, 2012; Aker ansatt 5, 2012). Dette kan indikere at det er en sammenheng mellom motivasjon i trekningene og idrettsinteresse, eller det kan dreie som om fysisk aktivitetsnivå. Når det snakkes om fysisk aktivitetsnivå er det tenkelig at de som ikke er gode på ski kan føle de ikke er gode nok til å være med på samling med langrennslandslaget eller liknende. Årsakene kan være mange, men det er viktig for Aker som aktiverer sponsoratet internt å kjenne til begrensingen i sponsoratets målgruppe da de må vite hvem de henvender seg til gjennom aktivering med langrennslandslaget. Aker hevder selv målgruppen med samlingene og Akeraktiv er de største og de minste brukerne (Forvalter av sponsorat, 2012). Det kan altså syntes som om kun de mest aktive motiveres av dagens samlinger, til tross for forsøkte tilpasninger som flere valgalternativer. Et forslag i tillegg til at Aker bør evaluere om de ansatte (brukerne av portalen) motiveres av trekningene er at de kan imøtekomme utfordringen ved at ansatte ikke ønsket å reise på tur med fremmede og ikke var noe for dem. Forslaget mitt går da på familie premier, som gjør at de ansatte kan ta med familien sin når de trekkes ut til samlinger med landslaget.

Utfordring knyttet til ansattes forståelse av hvilke positive effekter lokale tiltak og trening i arbeidstide kan ha for seg selv og arbeidsgiver.

Utspill som at de ansatte syntes de har for mye å gjøre på jobb kan tyde på at Aker bør arbeide med bevisstgjøring av hvilke effekt trening i arbeidstiden kan ha for den ansatte og for Aker. En tenkelig grunn til at Aker åpner for dette er at de ansatte skal prestere

bedre gjennom arbeidsdagen. på en bedre måte. Noe som støttes opp av Harter (2010) som hevder at selv trening i under en halvtime kan forbedre en persons humør i flere timer etter treningsøkten. Med god humør er det tenkelig at de ansatte er mer tilfreds å takler arbeidsdagen bedre. Samtidig som Aker gir de ansatte en viss frihet til selv å disponere arbeidsdagen.

Mitt konkrete tiltak vil derfor følge følgende omhandle bevisstgjøring til ansatte om at dersom de gjør seg ferdig med trening og arbeid før de kommer hjem, har de mulighet til å kunne være 100% tilstede hjemme hos familien. Selv om man kanskje kommer 30 minutter senere hjem er sparer man kanskje 1 og en halv time senere på kvelden, da trening og transport til og fra det lokale treningssenteret utgår. Om det er og lure seg selv eller ikke er opp til den enkelte å vurdere. Men bevisstgjøring på hvordan dette kan forenkle den ansattes 24-7 har jeg troen på.

Utfordring i å kommunisere betydningsfull informasjon ut til de ansatte vedrørende det interne aktiveringstiltaket Akeraktiv.

Mitchell (2002) fremhever intern kommunikasjon som en avgjørende suksessfaktor for å knytte bedriften og de ansatte tettere sammen. Altså bør Aker ASA sine overordnede planer og mål belyses for de ansatte gjennom intern kommunikasjon. Noe som kan syntes å ikke ha skjedd i dette tilfellet. Mitt forslag er derfor til Aker at de på lokalt nivå bør informere tydeligere om Akeraktiv sine fundamentale momenter som fremheves som manglet kommunisert under utfordringer av intern kommunikasjon. Eksempelvis fremhever en av de Aker-ansatte

”Her har vi noe som heter lunsj and learn. Er ganske ofte. Går inn i stort auditorium lærer faglige ting (...) Har en kanskje en gang i måneden eller noe sånt. Oppmøte varier med tema. Det er frivillig” (Akeransatt 1, LITEN BRUKER 2012).

Når det er på Aker kontorene i lunsjen og skal ha faglig innhold ansees det som en gyllen anledning for Aker å få kommunisert ut vesentlige momenter ved Akeraktiv. Mitt forslag er da at Aker bevisstgjør og retter fokus mot slik vesentlig intern kommunikasjon av sponsoratet ved lokale *tiltak som lunsj and learn*. På denne måten unngår Aker å bruke felles mail og intranett til slik informasjon, noe som fremheves at helst skal unngås i størst mulig grad da et så stort konsern som Aker ASA må ha strenge filter på

hva som skal gjennom disse felles interne kommunikasjonskanalene. Men lokale tiltak ville vært spennende, ved at noen fra Akeraktiv, eller ledelsen i Aker møter opp å forteller om dette kan tenkes å skape noe blant de ansatte...

Referanser

- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*, The Free press New York, NY
- Abratt, R., Clayton, B.C., & Pitt, L.F. (1987). Corporate objectives in sport sponsorship. *International Journal of Advertising*, 6(4), 299-311.
- Abratt, R.. & Grobler, P.S. (1989). The Evaluation of Sports Sponsorship, *International Journal of Advertising*, 8, 351-362.
- Agrawal, J., & Kamakura, W.A. (1995). The economic worth of celebrity endorsers: an event study analysis. *Journal of Marketing*, July, 56-62.
- Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), s.1177 - 1186.
- Alexandris, K., Douka, S., Bakaloumi, S., & Tsaousi, W. (2008). The influence of spectators attitudes on sponsorship awareness: A study in three different leisure events. *Managining Leisure*, 13(1), 1-12.
- 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.
- Amis, J., Slack, T., & Berret, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 250-272
- Andersen, S.S. (1990). Komperative case-studier og generalisering: Strategier for modellering og utvelelse. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 31, 367-378.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing: an introduction. (8th ed.)* New jersey: Pearson Prentice Hall.

- Arokallio, Maria & Tuominen, Pekka (2006) Sponsorship Relationships in Elite Sport: A Dyadic Case Study of Sponsorship of an Olympic Champion, 1-15. In: Proceedings of the 14th International Colloquium in Relationship Marketing. Arenas of Relationship Marketing?. 13th-16th September 2006, Leipzig, Germany. Ed. by Helge Löbler. Published on the Website <www.icrm2006.de> (30.9.2006)
- Artur, D., Scott, D., Woods, T & Booker, R. 1998). Sport sponsorship should ... A process model for the effective implementation and management of sport sponsorship programmes. *Sport Marketing Quarterly*, 7(4), s. 49-60.
- Bahr, R. *Arbeidslivets største belastning på helse er sittestilling*. Hentet 28 april 2012. Fra <http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=93526>
- Barrand, D. (2005). Sponsorship legauers, *Marketing*, 15(juni), 37-39.
- Becker-Olsen, K. L., & Hill, R. P., (2006). The Impact of Sponsor Fit on Brand Equity: The Case of Nonprofit Service Providers. *Journal of Service Research*, 9, 73-83.
- Bendixen, M., Bukasa, K.A. and Abratt, R. (2004). Brand Equity in the Business-to - Business Market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380.
- Berg, C., & Rommetvedt, H. (2002). *Idrett og Politikk – Kampsport eller Lagspill?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Berge, Å. (2000). The and Selvaag. Sponsor brokers, personal intervju
- Berrett, T., & Slack, T. (1995). Approaches to corporate sponsorship in Canada's National Sport Organizations, report submitted to Sport Canada, Faculty of Physical Education and Recreation, University of Alberta, Alberta, Canada.
- Berrett, T., & Slack, T. (2001). A framework for the analysis of strategic approaches employed by non-profit sport organisations in seeking corporate sponsorship. *Sport Management Review*, 4(1), 21-45.

- Berry, L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of service Research*, 2(1), 128-138.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(oktober), 83-90.
- Braathen, F. *Sentralbanksjefen – Det er en litt mer usikker verden nå*. Hentet 1 mai 2012 fra <http://www.aftenposten.no/jobb/Sentralbanksjefen---Det-er-en-litt-mer-usikker-verden-na-6768036.html#.T8Y-z44xKhg>
- Brief, A.P. & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Bruhn, M. (1987). *Sponsoring. Umternehmen als Mäzene und sponsoren*. Gabler: Frankfurt am Main
- Boush, D. (1993). How Advertising Slogans Can Prime Evaluations of Brand Extensions. *Psychology & Marketing*, 10(1), 67-78).
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation (2nd ed)*. Champaign, 3: Human Kinetics.
- Chadwick, T.B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research, *Journal of advertising*, 27(1), 1-21.
- Chalpin, L., & Leyns, A. (2002). Local Business leveraging of a sport event: managing an event for economic benefit. *Journal of Sport Marketing*, 16, 132-1158.
- Chavanat, N., Martinet, G., & Ferrand, A. (2009). Sponsor and sponsee interactions: Effects on consumers perceptions of brand image, brand attachment, and purchasing intention. *Journal of Sport Management*, 23(5), 644-670.

- Choi, A., Stotlar, D.K., & Park, S.R. (2006). Visual Ethnography of On-site Sport Sponsorship Activation: LG Action Sports Championship. *Sport Marketing Quarterly*, 15,71-79.
- Cliffe, S., & Motion, J. (2005). Building contemporary brands: A sponsorship based strategy, *Journal of Business Research*, 58(8), 1068-1077.
- Cornwell, T.B. (2008). State of the art and science in Sponsorship-Linked Marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), 41-55.
- Cornwell, T.B., Maignan, I. (1998). An International Review of Sponsorship Research, *Journal of Advertising*, 27(1), 1-21.
- Cornwell, T.B., Roy, D.P., Steinard, E.A. (2001).. Exploring managers; perceptions of the impact of sponsorship brand equity, *Journal of Advertising*, 30(2), 41-51.
- Cornwell, T.B., Humphreys, M.S., Maguire, A.M., Weeks, C.S., & Tellegen, C.L. (2006). Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory. *Journal of Consumer Research*, 33(3), 312-321.
- Cornwell, T.B., Maignan, I., & Irwin, R. (1997). Long-term Recall of Sponsorship Sources, *Asia-Australia marketing Journal*, 5(1), 45-57.
- Cornwell, T.B., Roy, D.P., & Steinard, E.A. (2001). Exploring Managers Perceptions of the impact of Sponsorship on Brand equity. *Journal of Advertising*, 30(2), -41.
- Cornwell, T.B., Weeks, C.S., & Roy, D.P. (2005). Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21-42.
- Crimando, W., & Riggan, T.F. (2006). Internal marketing promoting your "brand" within the organization. *Journal of Rehabilitation Administration*, 30(2), 115-132.
- Crimmins, J., & Horn, M. (1996). Sponsorship: from Management Ego Trip to Marketing Success, *Journal of Advertising Research*, 36(4), 11-21.

- Crompton, J. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport, *Leisure Studies*, 23(3), 267-281.
- Currie, N. (2004). The sum of a half measure. *Brand Strategy*, September (185), 56-57.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Forlag AS.
- Davies, F., & Tsiantas, G. (2008). Selection of leveragning strategies by national Olympic sponsors: a proposed modell. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, 9(4), 271-289.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plemmer.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., & Koestner, R. (1999), A meta-analytic review of experiments examining the effects of rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, s. 627-668.
- DeGaris, L. (2008). Best Practices Session. *Sport Mangement International Journal*, 9(2), 11-20.
- Dolphin, R.R. (2003). Sponsorship: perspectives on its strategic role, *Corporate Communications*, 8(3), 173-186.
- Dress, N. (2003). Bedeutung und Erscheinungsformen des Sportssponsoring. In *Sponsoring und Events im Sport: Von der Instrumental Betrachtung zum Kommunikationsplattform*, ed. By Arnold Hermanns & Florian Riedmüller, 47-66. Verlag Franz Vahlen GmbH: München.
- Duncan, T., & Moriarty, S. *Driving brand value: Using integrated Marketing to management profiable stakeholder relationships*, New York, McGraw Hill, 1997

- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Ewing, M.T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resource interface. *The international Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-26.
- Fahy, J., Farrelly, F., & Quester, P. (2004). *Competitive advantage through sponsorship; A conceptual model and research propositions*. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1013-1030
- Farrelly, F. (2010). Not Playing the Game: Why sport sponsorship relationships break down. *Journal of Sport Management*, 24, 319-337.
- Farrelly, F., Quester, P., & Mavondo, F. (2003). Collaborative communication in sponsor relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 128- 138.
- Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. *Business Horizons*, 48, 55-62.
- Farrelly, K.A., Quester, P.G., & Burton, R. (1997). Integrating Sports Sponsorship Into the Corporate Marketing Function: an international comparative study, *International Marketing Review*, 14(3), 170-182.
- Flick, U (2002). *An introduction to qualitative research*. (2nd ed.) London: Sage
- Gammelsæter, H., & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball – Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Gilbert, D. (1988). Sponsorship strategy is a drift. *The Quarterly Review of Marketing*, 14, s. 6-9.

- Gladden, J.M., Milne, G.R., & Sutton, W.A. (1998). Conceptual framework for assessing brand equity in division 1 college athletics. *Journal of Sport Management, 12*, s.1-19.
- Gran, A-B., & Hofplass, S. (2009). *Kultursponsing*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grohs, R.U.W., & Vstecka, S. (2004). Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – an empirical examination, *Schmalenbach Business Review, 56(2)*, 119.138.
- Gross, A.C., Traylor, M.B., & Shuman, P.J. (1987). Corporate sponsorship of art and sports events in North America. *Conference Proceeding from the general Sesions of the 40th ESOMAR Marketing Research Congress, Montreux, Switzerland, 535-561*.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Gullatte, ;.M. (2005). Retention and recruitment: Reversing the order. *Clinical Journal of Oncology Nursing, 9*, 322-329.
- Gwinner, K., & Eaton, J. (1999). Building brand image thorough event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising, 28(4)*, 47-57.
- Gwinner, K., & Bennett, G. (2008). Liste The impact of brand cohesiveness and sport identification on brand fit in a sponsorship context. *Journal of Sport Management, 22*, 410-426.
- Hermanns, A. (1989). Sportsponsoring – ökonomishhe chance oder Weg in die Sackgase? In: Sport- und kultursponsoring, ed by Arnold Hermanns, 62-77. Verlag Franz Vhalen GmbH: München.
- Hermanns, A. (1997). Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven. 2. Völlig überarbeitete unde erweiterte Auflage. Verlag Franz Vhalen GmbH: München.

- Hickman, T.M., Lawrence, K.E., & Ward, J.C. (2005). A social identities perspective on the effects of corporate sport sponsorship on employees, *Sport Marketing Quarterly*, 14, 148-157
- Head, V. (1981). Sponsorship – The Newest Marketing Skill. I fra boken Thwaites & Chadwick (2004), Sport Sponsorship and Endorsements, i The business of sport management, red. J. Beech & S. Chadwick, 350-367. Essex, Pearson Education Limited.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. NY: John Wiley.
- Hoeffler, , S., & Keller, K.L. (2003). The Marketing Advantages of Strong Brands. *Journal of brand Management*, 10(6), 421-427.
- Hoek, J., Gerndall, P.J., & Sanders, J. (1993). Sponsorship management and evaluation: Are manager's assumptions justified?, *Journal of Promotion Management*, 1(4), 53-66.
- Hoek, J. (1999). Sponsorship: an evaluation of management assumptions and practices. *Marketing Bulletin*, 10(1).
- Hoek, J. (2005). Ambush marketing: Research and Management Implications, i boken Global Sport Sponsorships, John Amis And T.Bettina Cornwell eds. Oxford: berg
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. (3. Utgave). Otta: Tano AS
- Hwang, I., & Chi. D. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotell performance: An Empirical study. *Journal of Management*, 22, 285-293.
- IEG. (2011). *IEG sponsorship report*. Electronic version retrieved April 4th, 2011.

Indseth, I.H. *Drepende for Røkke*. Hentet 1 april 2012 fra

<http://e24.no/kommentarer/drepende-for-roekke/3027049>

Johannesen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2007). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Keller, K.L., Lehmann, D.R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

Keller, K.L. (1996). Brand Equity and integrated communication. Fra boken *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices* Skrevet bok har Thorson, E., og Moore, J. Side 103-132 kapittel 6.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand-equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K.L. (2008). Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Kitchen, P.J. (1993). Public Relations: A Rationale for Its Development and Usage with UK Fastmoving Consumer Goods Firms. *European Journal of Marketing*, 27, 57-75.

Kotler Kuzma, J.R., Shanklinm W.L., & McCally, J.F. (1992). Make corporate sponsorship more effective with promotional Support, *Journal of Promotion Management*, 1(3), 95-103.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.

- Kuvaas, B. (2003). An empirical study of work motivation and organizational commitment in a pay-for-performance context. Upublisert manus, Handelshøyskolen BI.
- Kuzma, J.R., Shanklin, W.L., & McCally, J.F. (1993). Number one principle for sporting events seeking corporate sponsors: meet benefactors objectives. *Sport Marketing Quarterly*, 2(3), 27-32.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utg.), Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lardinoit, T., & Derbaix, C. (2001) Sponsorship and Recall of Sponsors, *Psychology and Marketing*, 18(2), 167-190.
- Lee, M.-S., Sandler, D., & Shani, D. (1997). Attitudinal constructs towards sponsorship: Scale development using three global sporting events. *International Marketing Review*, 14(3), 159-169.
- Leuthesser, L., Kohli, C.S., & Harlich, K.R. (1995). Brand Equity: The halo effect measure. *European Journal of Marketing*, 29(4), 57-66.
- Levin, A.M. (2002). Contrast and Assimilation Process in Consumer Evaluations of Dual Brands, *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 145-154-
- Liu, J., Srivastava, A., & Woo, H.S. (1998) Transference of skills between sports and business. *Journal of European Industrial Training*, 22(3), 93-112.
- Locke, E.A. (1984). Job satisfaction. I Gruenberg, M. & Wall, T. (Red), *Social psychology and organizational behavior* (s. 93-117). London: Wiley.
- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Prentice Hall
- Ludwig, S., & Karabetsos, J.D. (1999). Objectives and evaluation processes utilized by sponsors of the 1996 Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly*, 8(11), 11-19.

- Lunnan, R., & Haugland, S. (2008). Predicting and measuring allianceperformance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 415-425).
- Lund, T. (1996). *Metoder i kausal samfunnsforskning: En kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mason, D. (1999). What is the sports product and who buys it? The Marketing of Professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402-418.
- Mathismoen, O. *Brustad vil granske Røkke..* Hentet 5 mars 2012 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/politikk/article3014629.ece#.T8UrZY4xKhg>
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University.
- McCarville, R.E., & Copeland, R.P. (1994). Understanding Sport Sponsorship Through Exchange Theory. *Journal of Sport Management*, 8, 102-114
- McDonald, C. (1991). Sponsorship an the image of the sponsor, *European Journal of Marketing*, 25(11), 31-38.
- McKelvey, C. (2000). UEFA engages Nike in guerilla warfare. *Marketing Week*, 25, 20.
- Meenaghan, T. (1996). Ambush-Marketing- A Threat to Corporate Sponsorship. *Sloan Management Review*, 38(1), 103-113.
- Meenaghan, T. (1983). Commercial Sponsorship, *European Journal of Marketing*, 17(7), 5-73.
- Meenaghan, T. (1999). Commercial sponsorship: The developement of understanding. *International Journal of Sports Marketing & SPonsorship*, 1, 19-30.
- Meenaghan, T. (1998). Current developments and Future Directions in Sponsorships. *International Journal of Advertising*, 17(1), 3-26.

- Meenaghan, T. (2005). Evaluating Sponsorship Effects. I Global sport Sponsorship, red John Amis og T. Bettina Cornwell, 243-264, New York, Berg.
- Meenaghan, T. (1994). Point of view: ambush marketing: immoral or imaginative practice?. *Journal of Adverising Research*, 34, 77-88.
- Meenaghan, T. (1991b). Sponsorship-legitimizing the medium. *European Journal of Advertising*, 25(11), 5-10.
- Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10, 35-47.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding Sponsorship Effects. *Pshycology and Marketing*, 18(2), 95-122.
- Meenaghan, T., & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 328-347.
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand valuesreated to industrial products, *IndustrialMarketing Management*, 30(5), 415-425.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand innside. *Harvard Business Review*, 80(1), 5-11.
- Miles, L., & Rines, S. (2004). *Football sponsorship and commerce: An analysis og sponsorship and commercial opportunities in football*. Bristol: International Marketing Reports Ltd.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. (2nd ed). Califonria: Sage Publications.
- Olkonen, R., & Tuominen, P. (2006). Understanding relationship fading in culturalsponsorships. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 12-18.

- Olson, L., & Thjømmøe, H.M. (2002). Decision-making processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of Advertising Research, Nov-Des*, 6-15.
- Olson, E.L., & Thjømmøe, H.M. (2009). Sponsorship effect metric: assessing the financial value of sponsoring by comparison to television advertising. *Journal of the academy of marketing science*, 37(4), nettsversjon hentet fra <http://www.springerlink.com/content/8863095764w33672/fulltext.html>
- Olson, E.L., & Thjømmøe, H.M. (2003). The effects of Peripheral Exposure to information on Brand Preferences. *European Journal of Marketing*, 37(1 og 2), 243-55.
- Otker, T. (1988). Exploitation: The key to sponsorship success. *European Research*, 16(2), 77-86.
- Otker, T., & Hayes, P. (1987). Judging the efficiency of Sponsorship. *European Research*, 15(4), 53-58.
- O'Reilly, N., Nadeau, J., Séguin, B., & Harrison, M. (2007). In-stadium sponsorship evaluation of mega-sponsee: the 2004 Grey Cup. *International Journal of Sport Marketing & Sponsorship*, 8(2), 179-198.
- O'Reilly, N., & Madill, J. (2009) Methods and metrics in sponsorship evaluation. *Journal of Sponsorship*, 2(3), 215-230.
- O'Reilly, N., & Séguin, B. (2009). *Sport Marketing. A Canadian perspective*. Toronto, ON: Nelson Education Ltd.
- Palmer, A. (2001) *Principles of services marketing* (Utgave 3). Berkshire (UK): McGraw-Hill Education.
- Papadimitriou, D., & Apostolopoulou, A. (2004). Welcomme home: Motivations and objectives of the 2004 grand national Olympic sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, 13(04), 180-192.

- Papadimitriou, D., & Apostolopoulou, A. (2009). Olympic sponsorship activation and the creation of competitive advantage. *Journal of Promotion Management*, 15, 90-117.
- Papadimitriou, D., Apostolopoulou, A., & Dounis, T. (2008). Event sponsorship as a value creating strategy for brands. *Journal of product & Brand Management*, 17(4), 212-222.
- Park, C.W., Jun, S.Y., & Shocker, A.D. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 453-466.
- Pham, M.T., & Johar, G.V. (2019). Market Prominence Biases in Sponsor identification: Processes and consequentiality. *Psychology and Marketing*, 18(2), 123-143.
- Pichot, L., Tribou, G., & O'Reilly, N. (2008). Sport sponsorship, internal communications, and human resource management: An exploratory assessment if potential future research. *International Journal of Sport Communication*, 1(4), 413-423.
- Pitney, W.A., & Parker, J. (2009). *Qualitative research in physical activity and the health professions*. Champaign, 3: Human Kinetics.
- Polonsky, M.J., & Speed, R. (2001). Linking sponsorship and cause related marketing. *European Journal of Marketing Quarterly*, 2(3), 38-43.
- Pope, N. (1998). Consumption values, sponsorship awareness, brand and product use. *Journal of Product and Brand Management*, 7(2), 124-136.
- Quester, P.G., & Thompson B. (2001), Advertising and Promotion Leverage on Arts Sponsorships Effectiveness, *Journal of Advertising Research*, 41(1), 33-47.

- Quester, P.G., & Farrelly, F. (1998). Brand association and memory decay effects of sponsorship: The case of Australian Formula One Grand Prix. *The Journal of Product and Brand Management*, 7(6), 539-550
- Riedmüller, F. (2003). Sport als inhaltlicher Bezug für die Marketing-Kommunikation. In: Sponsoring und Events im Sport: Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform, ed. By Arnold Hermanns & Florian Riedmüller, 3-21- Verlag Franz Vahlen GmbH: Munchen.
- Riffon, N.J., Choi, S.M., Trimble, C.S., & Hairong, L. (2004). Congruence Effects in Sponsorship, *Journal of Advertising*, 33(1), 29-42.
- Roy, D.P., Cornwell, B. (2003). Brand Equity's influence on responses to event sponsorships. *Journal of Product & Brand Management*, 12(6), 377-393.
- Roy, D.P. (1998). Sponsoring Your Way to Brand Identity: the Influence on Responses to Event Sponsorships on Brand and Corporate Associations" ed. A. Young Dale L. Varble Joyce and J. Gordon Peter: Southwest Marketing Association.
- Roy, D.P., Cornwell, B. (2004). The effects of consumer knowledge on response to event sponsorships, *Psychology & Marketing*, 21(3), 185-207.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, s. 224-253.
- Samons, R. (1987), Sponsoring a Major Event Has Long-Term Benefits. *Sales and Marketing Management in Canada*, 28(10), 10-11.
- Samuelsen, B.M., Peretz, A. & Olsen, L.E. (2010). *Merkevareledelse på Norsk 2.0*. Latvia: Cappelen Akademiske Forlag
- Sandler, D.M., & Shani, D. (1989). Olympic Sponsorship versus "ambush marketing: Who gets the gold?. *Journal of Advertising Research*, 29(4), 9-14.

- Sandler, D.M., & Shani, D. (1993). Sponsorship and the Olympic Games: the consumer perspective. *Sport Marketing Quarterly*, 11(3), 38-43.
- Seaver, R. (2004). *Seaver Marketing report*. San Diego: Seaver Marketing Group.
- Séguin, B. (2007). Sponsorship in the Trenches: Case study evidence of its legitimate place in the promotional mix. *The Sport Journal*, 10(1).
- Seguin, B., Teed, K., & O'Reilly, N. (2005). National sport organizations and sponsorship: An identification of best practices. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1(102), 69-83.
- Shani, D., & Sandler, D.M. (1998). Ambush Marketing: is confusion to blame for the flickering of the flame? *Psychology and Marketing*, 15(4), 367-383.
- Shank, M.D. (2009). *Sports Marketing. A Strategic Perspective (3. Utgave)*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Shanklin, W.L., & Kuzma, J.R. (1992). Buying that sporting image. *Marketing Management*, 59-65.
- Schwarz, E.C., & Hunter, J.D. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing*, Amsterdam; Butterworth-Heinemann
- Simmons, B.L., & Becker-Olsen, K.L. (2006). Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships, *Journal of Marketing*, 70(4), 154-169.
- Skard, S. (2012). Aktivisering av sponsorater.I: Hannstad D.V (red). 2012. *Ski-VM 2012 Planlegging og gjennomføring*
- Skard, S. (2010). *Communication Strategies Can Enhance Incongruent Sponsorships*. Doktorgradsavhandling, NHH, Mars 2010.
- Sleight, S. (1989). *Sponsorship: What it is and how to use it*. London: McGraw-Hill.

- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of Sports Sponsorship Response. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(2), 227-238.
- Stotlar, D.K. (2000). *Developing successful sport sponsorship plans*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Strip, H., Horst, E., & Schiavone, N.P. (1996). Modeling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image. *Journal of Advertising Research*, 36(4), 22-28.
- Sweet J. (2009) April 29, ROI drawing closer attention from sponsors, *Sport Buisness Journal*, 27.
- Söderman, S., & Dolles, H. (2008). Strategic fit in international sponsorship – the case of the Olympic Games in Beijing 2008. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 9(2), 95-110.
- Thjøømøe, H.M., & Arntsen, V. (2007). Clarity as an impact factor on sponsoring effects. *Working Paper: Norwegian School of Management. Sponsor Insight AS*.
- Thjøømøe, H.M., & Olson, E.L. & Brønn, P.S. (2002). Decision-making Processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of advertising research*, 43(6), 6-15.
- Thjøømøe, H.M. (2010). Sponsing – Forretning eller lek med penger (Utklipp)
- Thurén Torsten, (2009) *Vitenskapsteori for nybegynnere*, 2. Utgave, Oslo; Gyldendal (Akademiske).
- Thwaites, D., Aguilar,-Manjarrez, R., & Kidd, C. (1998). Practical applications of sponsorship theory: empirical evidence from English club rugby. *Journal of Sport Management*, 12, 203-219.
- Thwaites, D., & Chadwick, S. (2004). Sport Sponsorship and Endorsements. I boken *The buisness of Sport Management*, red. JJ.Beech & S. Chadwick, s.350- 367. Essex, Pearson Education Limited.

- Tripodi, J.A. (2001) Sponsorship- A confirmed weapon in the promotional armoury.
International Journal of Sport Marketing and Sponsorship, 3(1), 95-117.
- Tripodi, J.A., & Hirons, M. (2009). Sponsorship leveraging Case studies-sydney 2000 Olympic Games, *Journal of Promotion Management*, 15, 118-136
- Tripodi, J.A., Sutherland, M. (2000). Ambush marketing – ”An Olympic event”.
Journal of Brand Management, 6(7), 412-422.
- Verity, J. (2002). Maximising the marketing potential of sponsorship for global brands.
European Business Journal, 14(4), 161-174.
- Weeks C.S, Cornwell, T.B., & Drennan, J.C. (2008). Leveraging Sponsorships on the internet: Activation, Congruence, and Articulation, *Psychology & Marketing*, 25(7), 637-54.
- Westberg, K., Stavros, C., & Wilson, B. (2011). The impact of degenerative episodes on the sponsorship B2B relationship: Implications for brand management.
Industrial Marketing Management, 40, 603-611.
- Wilson, N. (1988). *The sport business*. London: Piatkus.
- Wilkinson, D.G. (1993). *Sponsorship Marketing: A Practical Reference Guide for Corporations in the 1990's*. Toronto Group.
- Witcher, B., Craigen, J.G., Culligan, D., & Harvey, A. (1991). The link between objectives and function in organizational sponsorship, *International Journal of Advertising*, 10, 13-33.
- Yoon, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a Multidimensional Consumer Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-18.

Vedlegg

Vedlegg 1:

Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Berit Skirstad
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 20.09.2011

Vår ref: 27757 / 3 / PB

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.08.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

27757	<i>Hvordan aktiverer sponsorobjekt A og B sitt sponsorat igjennom sponsoratet x og y?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Berit Skirstad</i>
Student	<i>Fredrik Samuelsen</i>

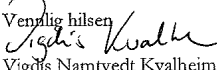
Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

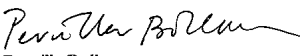
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim


Pernilla Bollman

Kontaktperson: Pernilla Bollman tlf: 55 58 24 10
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Fredrik Samuelsen, Olav M.Troviksvei 20, 0864 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

Vedlegg 2:

Intervjuguide Aker-ansatte

Intervjuguide

Det fysiske arbeidsmiljø

- Hvilke type arbeidsoppgaver utfører du – stilling?
- Sitter du mye rolig på jobb?

Tilfredshet på jobb

- Trives du med på jobb?
Fornøyd med arbeidsoppgaver
Nok utfordringer
- På hvilken måte mener du fysisk aktivitet bidrar til tilfredshet på jobb?
- Hva skal til for å tilfredstille din jobb tilfredshet?
- Føler du arbeidsgiver legger til rette for jobbtilfredshet?
Hvordan?

Holdning til eget selskap

- Hvordan vil du beskrive Aker som selskap?
Inkluderende, åpen, god kontakt med ledere...

Aktivitetsnivå

- Trener du, evt. hvor ofte?
- Hva motiverer deg til å trene (andre, holde seg i form, overskudd....)
- Hva trener du?

Generell interesse for idrett

- Hvor ofte følger du med på sport på tv eller live. Hva liker du best? Hvilken type idrett liker du best.
- Fulgte du med på Tour de Ski 2011?
- Fulgte du med på World Cupen 2011/2012?

Aker Aktiv

- Hva har du hørt om Aker Aktiv (holdning)

- Hva vet du om portalen og hvordan benytter du deg av den? (blogg, legger inn bilder, nyhetssaker, registrere timer, sammenligne treningstimer, tips og råd om kosthold, trening).
- Kjenner du til aktiviteter som sykkelsporet – hva vet du?
- Hvor ofte bruker du portalen?
- Vet du at alle typer aktivitet teller likt på aktivitet registreringen?
- Bruker du portalen på fritiden også (hjemme i fra)
- Har du inntrykk av at mange på din arbeidsplass benytter seg av portalen?
Hvor ofte? Motiverer det deg?
Sammenlikner dere resultater, fremgang osv?
Konkurransen innad i avdelingen?
- Har du deltatt på kurs i regi av din bedrift? (Smørekurs, kostholdskurs, teknikkurs....)
Hvis ja: Hvordan var dette; hva sitter du igjen med?
Hvis nei: er det greit?
- Husker du noen aktiviteter knyttet opp mot sponsoratet i vinter?
- Vet du om noen kommende aktiviteter?

Motivasjon (hvis bruker Aker Aktiv)

- Hjelper portalen deg å holde treningsmotivasjonen oppe?
- Hvorfor er portalen motiverende for deg? Hvorfor ikke?
- Trener du og andre på arbeidsplassen mer etter portalen startet opp?
- Er det motiverende og gir deg noe å få tips og meldinger fra langrennsutøvere (evt. hva?)?
- Hvordan syntes du portalen bidrar til tilfredshet på arbeidsplassen?
- Tror du den generelle arbeidstilfredsheten er bedre nå enn før oppstart av portalen? (hvorfor?)
- Registrer du all aktivitet på portalen (hvorfor / hvorfor ikke)

Konkurranser/premier:

- Er konkurransene motiverende for deg?
Gruppe eller individuelle (best?)

- Er premiene motiverende for å være mer aktiv?
Oppnåelige krav?
Viktig for deg å nå minstekravet slik at kan være med i trekningen?
HVIS NEI: hva skal til for at du vil nå minstekravet?

Holdning til sponsoratet

- Hva syntes du om at Aker sponser skilandslaget?
Gir det deg som ansatt noe merverdi?
- Syntes du det er naturlig at Aker skal sponser skilandslaget?
Hvorfor/hvorfor ikke?
Ser du en kobling?
- Tror du Aker får igjen like mye som de gir?
- Hvilke effekter tror du Aker får ut av sponsoratet?
- Ønsker du at avtalen skal forlenges?

Annet:

- Tror du portalen har noe påvirkning på friskhetsgraden til Aker ansatte?
- Forslag til forbedringer på portalen så mer attraktiv å bruke for deg?

Sykefravær:

- syntes du det er høyt sykefravær på jobben din?
- Er du mye borte fra jobb?
- Hvordan følelse sitter du igjen med etter endt arbeidsdag?
- Føler du forpliktelse ovenfor jobben din?

Vedlegg 3:

Samtykkeskjema for studiets informanter

Samtykkeskjema

Jeg gir herved Fredrik Samuelsen, som for tiden tar Mastergrad i Sport Management ved Norges idrettshøgskole, og i forbindelse med mastergradsoppgave angående tema:

Aktivering av sponsorater

Samtykke til å foreta intervju med:.....
.....

Med båndopptaker ...
eller notater ...

Ingen navn vil bli gjengitt i masteroppgaven, og det blir gitt full anonymitet dersom dette ønskes. En kan også bli gjengitt gjennom stilling. Alle samtykkeerklæringer blir oppbevart på et trygt sted inntil oppgaven er levert. Det samme gjelder båndopptakene. Ved prosjektets slutt, 30.05.12, vil alt dette slettes. Fredrik Samuelsen har også taushetsplikt.

Alle som bidrar med intervju deltar frivillig og har mulighet til å trekke seg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dette vil ikke gi noen form for konsekvenser for den det måtte gjelde, og alle innsamlede data vil da bli anonymisert.

