

Morten Grundstad

Aktivering av sponsorater

Hvordan kan TINE videreutvikle internaktivering av sponsorater som et strategisk virkemiddel mot sine ansatte.

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2015

Sammendrag

Denne studiens hensikt er å gå i dybden og undersøke hvordan TINE bruker sine sponsorater. I den forbindelse tar studien utgangspunkt i TINE og TINEs sponsoravtaler, for å belyse hvordan TINE aktiverer sponsoravtalene sine. Studiens formål er å kartlegge hvordan TINE aktiverer sine sponsorater, som legger grunnlaget for anbefalingene til hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater. Studiens mål er å tilføre TINE forslag og innspill på hvordan de kan aktivere sponsorater internt, basert på empiri og TINEs eksisterende tiltak. I denne studien blir det utarbeidet en arbeidsmodell som basert på studiens anbefalinger viser effekt, tiltak og mål og motiv ved internaktivering.

For å kunne presentere studiens bidrag, ble det gjennomført en casestudie av TINE. Det er i alt gjennomført et kvalitativ dybdeintervju med sponsorsjefen i TINE, diskursanalyse av TINEs to sponsorstrategidokumenter, kvantitativ spørreundersøkelse på TINEs ansatte, samt en grundig kartlegging av nasjonal og internasjonal teori spesielt med fokus på mål og motiver ved sponing, for å kunne analysere og diskutere hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater. Av intervjuet blir TINEs sponsorstrategier dokumentert, diskursanalysen bekrefter funn fra intervjuet, i tillegg til utfyllende informasjon vedrørende TINEs sponsorater. Spørreundersøkelsen bidrar til de ansattes syn på hvordan TINE aktiverer sponsoratene, samt utfordringer tilknyttet dette. Det teoretiske bidraget forankrer studiens funn i teorien.

Studios hovedfunn viser at TINE har fem områder eller effektmål, de arbeider ut fra: *merkeverdi, salg, relasjoner, ansattes engasjement og sosial valuta*. Studien kommer blant annet frem til at TINE jobber strategisk godt med sine sponsorater, hvor sponsoravtalene blir nøye vurdert og utformet i forkant av inngåelse. Hovedfokuset til TINE ved alle sponsoravtaler er aktiveringsmuligheter, og for TINE er det minst like viktig å investere i aktiveringstiltak som i selve sponsoratet. Utover dette peker funnene på at TINEs ansatte ønsker mer internaktivering av sponsorater, flere arrangementer som kurs og foredrag, i tillegg til et større tilbud innen fysisk aktivitet og ernæring med hovedvekt på aktivitetstilbud som er tilpasset alle og ikke bare de som allerede er fysisk aktive og har et sunt kosthold.

Innhold

1. Innledning	7
1.1 <i>Bakgrunn</i>	8
1.2 <i>Formål</i>	10
1.3 <i>Problemstilling og analysespørsmål</i>	12
1.4 <i>Problemområde og teoretisk forankring</i>	12
1.5 <i>Studiens struktur og avgrensninger</i>	13
2. Casebeskrivelse - TINE som sponsor	16
2.1 <i>TINE SA</i>	16
2.2 <i>TINEs sponsorhistorikk</i>	16
2.2.1 <i>TINEs sponsorater</i>	17
2.2.1.1 <i>Idrett</i>	18
2.2.1.2 <i>Matopplevelser</i>	19
2.2.1.3 <i>Humanitært arbeid</i>	19
3. Teori	20
3.1 <i>Sponsing og marked</i>	20
3.2 <i>Sponsingens utvikling og historie</i>	22
3.3 <i>Mål og motiver for sponsing</i>	25
3.3.1 <i>Eksterne mål og motiv</i>	28
3.3.1.1 <i>Merkekjennskap</i>	29
3.3.1.2 <i>Merkeposisjonering</i>	29
3.3.1.3 <i>Holdninger</i>	30
3.3.1.4 <i>Image</i>	30
3.3.1.5 <i>FIT</i>	31
3.3.1.6 <i>Merkestyrke</i>	31
3.3.2 <i>Interne mål og motiv</i>	32
3.3.2.1 <i>Organisasjonskultur</i>	32
3.3.2.2 <i>Lojale og stolte ansatte</i>	33
3.3.2.3 <i>Verdier</i>	33
3.3.2.4 <i>Belønnings- og målsettingsprogram</i>	33
3.3.2.5 <i>Involvering</i>	34
3.3.2.6 <i>Oppfatning</i>	35
3.3.2.7 <i>Motivasjon og inspirasjon</i>	35
3.3.2.8 <i>Andre formål</i>	36
3.4 <i>Aktivering av sponsorater</i>	36
3.4.1 <i>Hva er aktivering?</i>	37

3.4.2	Eksternaktivering	38
3.4.2.1	Merkekjennskap	39
3.4.2.2	Merkeposisjonering.....	39
3.4.2.3	Holdninger.....	40
3.4.2.4	Image	41
3.4.2.5	FIT	41
3.4.2.6	Merkestyrke.....	42
3.4.3	Internaktivering	42
3.4.3.1	Organisasjonskultur	43
3.4.3.2	Lojale og stolte ansatte	43
3.4.3.3	Verdier	43
3.4.3.4	Belønnings- og målsettingsprogram.....	44
3.4.3.5	Involvering	44
3.4.3.6	Oppfatning.....	45
3.4.3.7	Motivasjon og inspirasjon.....	45
3.4.3.7.1	Friskere ansatte.....	45
3.5	<i>Teorioppsummering</i>	46
4.	Design og metode	50
4.1	<i>Forskningsprosessen</i>	50
4.2	<i>Problemstilling og analyse spørsmål</i>	51
4.3	<i>Valg av metode og forskningsdesign</i>	52
4.3.1	En studie med samfunnsvitenskapelig tilnærming.....	52
4.3.2	Forskningsdesign.....	53
4.3.3	Casestudie	53
4.3.4	Valg av metode	54
4.3.4.1	Kvalitativ metode	54
4.3.4.2	Kvantitativ metode.....	55
4.4	<i>Datainnsamling</i>	57
4.4.1	Det kvalitative dybdeintervjuet	57
4.4.1.1	Utarbeidelse av intervjuguide	58
4.4.1.2	Utvalg	59
4.4.1.3	Kvalitet på intervju.....	59
4.4.2	Diskursanalyse	60
4.5	<i>Behandling av innsamlet data og studiens kvalitet</i>	62
4.5.1	Informert samtykke og transkribering	62
4.5.2	Dataanalyse	62
4.6	<i>Studiens kvalitet</i>	63

4.6.1	Reliabilitet, validitet og generalisering (overførbarhet)	63
4.7	<i>Etiske overveielser</i>	64
4.8	<i>Analyse og tolkning</i>	65
5.	Funn, analyse og diskusjon	66
5.1	<i>Studiens funn – analysespørsmål A2. Hvilke strategiske mål og motiver er grunnleggende for TINEs sponsorater?</i>	67
5.1.1	Merkeverdi	67
5.1.2	Salg.....	68
5.1.3	Relasjoner.....	68
5.1.4	Ansatte-engasjement.....	69
5.1.5	Sosial valuta	69
5.2	<i>Analysespørsmål A3. Hva gjør TINE for å aktivere sponsoratene eksternt?...</i> 72	
5.2.1	Sotsji OL-kampanje	72
5.2.2	TINE fotballskole.....	73
5.2.3	TINEstafetten	73
5.2.4	Freeskilandslaget.....	75
5.2.5	Håndballandslaget.....	75
5.2.6	Arenasponsing og logoeksponering	76
5.3	<i>Analysespørsmål A4. Hva gjør TINE for å aktivere sponsoratene internt?</i> 76	
5.3.1	YT Holmenkollstafetten.....	76
5.3.2	Marit Bjørgen	77
5.3.3	Treningsaktiviteter	78
5.4	<i>Konklusjon av analyse og svar på problemstillingen</i>	78
5.5	<i>Anbefalinger - Hvordan kan TINE videreutvikle internaktivering av sponsorater?</i>	82
5.5.1	Belønningsprogram	82
5.5.2	Fysisk aktivitet og friskere ansatte.....	84
5.5.3	Involvering	86
5.5.4	Kurs og seminarer	87
5.5.5	Oppsummering av forslag til sponsorstrategi for TINE	87
5.6	<i>Utfordringer</i>	89
5.7	<i>Avsluttende ord</i>	89
6.	Litteraturliste	91
	Tabelloversikt	103
	Figuroversikt	104

Vedlegg 1:	105
Vedlegg 2:	107
Vedlegg 3:	109

Forord

Min tid som student er straks over, og det er med blandede følelser at forordene faller på plass. I løpet av min skolegang, først som bachelorstudent på Sport Management og senere som masterstudent på seksjon for Kultur og Samfunn ved Norges idrettshøgskole (NIH), har jeg lært utrolig mye innenfor flere fagområder. Spesielt to år med masterstudie har bidratt til en kritisk tankegang og god innsikt i sponning som fenomen. Sponning er noe som har vært av personlig interesse svært lenge, og det har derfor vært inspirerende og engasjerende å få muligheten til å arbeide med en slik oppgave.

Gjennom året som har gått har jeg tilegnet meg mer kunnskap og innsikt om sponning enn jeg kunne håpet på, og prosessen fra A til Å har vært preget av oppturer og noen nedturer, selvstendig og strukturert jobbing, og av og til mindre strukturert jobbing.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Rune Bjerke fra Markedshøyskolen, som har kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele året. En stor takk rettes også til familie og venner som har bidratt med innspill, tilbakemeldinger og korrekturlesning. En spesiell takk går til min forlovede, Kathrine, uten deg hadde ikke denne studien sett slik ut! Jeg ønsker å takke sponsorsjefen i TINE som har stilt opp og gitt studien tilgang på avgjørende dokumenter og informasjon. Avslutningsvis vil jeg takke alle medstudenter på NIH for en utrolig fin tid. Jeg håper denne masteroppgaven faller i interesse, spesielt for sponsorinteresserte som meg selv.

Oslo, mai 2015

Morten Grundstad

1. Innledning

Idrett har i lang tid vært fengende, verden over. Idrettsutøvere har fått status som nasjonale helter, samt syndebukker. Publikum er nesten på lik linje besatt av idrett og dens personligheter, som av film- og TV-kjendiser. Den kommersielle idretten har utviklet seg til å bli en brikke i puslespillet til bedrifters markedsføring, hvor sponing av idrett kan føre til flere positive resultater for bedrifter og idretten. Sponing har lenge vært i en interessant utvikling, hvor den har gått fra å omhandle goodwill og enkel logoeksponering, til å bli et viktig bidrag til markedskommunikasjon og en viktig del av markedsføringsmiksen. I 2015 forventes den estimerte globale omsetningen på sponing i verden å bli 57,5 milliarder amerikanske dollar (USD), tilsvarende 431,25 milliarder kroner¹ (IEG, 2015).

Med bakgrunn i de enorme summer som brukes på sponing, i tillegg til min egen langrennsatsning, samt praksis og jobberfaring, har jeg fått en stor interesse for temaet sponing og hvilke muligheter sponing kan gi. Av litteraturen kommer det frem at aktivering av sponsorater er vesentlig for å lykkes med sponing. Basert på Kotlers (2010) inndeling av intern- og eksternt markedsføring, kan aktivering av sponsorater også deles inn som intern- og eksternt aktivering, illustrert ved figur 1.2.

Denne masteroppgaven er gjennomført som en casestudie med TINEs sponsorater som case og med fokus på hva TINE gjør. Hovedmaterialet tar utgangspunkt i et kvalitativ dybdeintervju med sponsorsjefen i TINE, som gir grunnlag til analysen av hva TINE gjør, og hvordan de aktiverer sine sponsorater. Som et supplement til den kvalitative analysen, er det også foretatt en kvantitativ spørreundersøkelse blant TINEs ansatte, som undertegnede har vært med på å utforme spørsmålene til. Spørreundersøkelsen blir brukt til utarbeiding av forslag til aktiveringstiltak for TINE.

I påfølgende kapittel vil oppgavens bakgrunn, formål, problemstilling og analyse spørsmål, problemområde og teoretisk forankring presenteres, etterfulgt av struktur og avgrensinger til slutt.

¹ Med en dollarkurs på 7,5, hentet 21. mai fra <http://www.norges-bank.no/Statistikk/Valutakurser/valuta/USD>

1.1 Bakgrunn

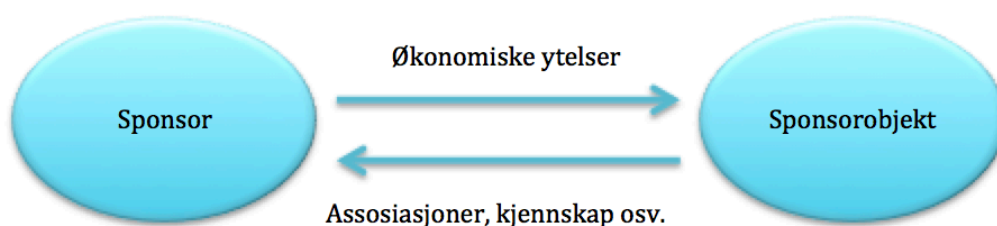
Som sagt avslutningsvis i forrige kapittel blir det i dette kapittelet presentert bakgrunn for hvorfor sponning ble valgt som tema for oppgaven. Deretter presenteres kort sponningens historie, roller, samt utvalgte norske aktører innen sponning.

Temaet sponning er noe som har fanget min interesse i lengre tid. Som tidligere nevnt, har langrennsatsing, studier, praksis og jobberfaring gjort at jeg ønsker å undersøke mer om fenomenet sponning. Da valget om hvor jeg skulle ta min mastergrad skulle tas, var NIH min favoritt, basert på at avsluttende masteroppgave varer over ett år. Det vil si at jeg ville få mye tid til å arbeide med et tema som jeg virkelig interesserer meg for, og som jeg forhåpentligvis en dag i fremtiden kommer til å jobbe med. Temaet sponning er området jeg har ønsket og planlagt å skrive masteroppgave om, siden jeg søkte på masterstudiene på NIH. Selve ideen om å skrive om TINE og aktivering falt på plass utover førsteåret på mastergraden. Etter en gjennomgang av sponsorlitteratur fikk jeg innblikk i hvor viktig aktivering er for at et vellykket sponsorat. Da TINE er en stor sponsor i Norge, og har lang og god erfaring innen sponning, har dette vært en relevant og interessant case.

Historisk sett er sponning et relativt nytt fenomen i Norge, og det var først etter Lillehammer-OL at fenomenet vokste frem (Thjømøe, Olson & Brønn, 2002). På 1960- og 1970-tallet var sponning mer filantropisk, og sjeldent integrert i en markedsplan (Wilkinson, 1993). Det kan virke som at beslutninger om å inngå et sponsorat, ble tatt på bakgrunn av sjefenes egne interesse og ikke nødvendigvis strategisk planlagt. Sponning med kommersielle motiv kan spores langt tilbake i tid. Under de olympiske leker i Stocholm i 1912 ble rettigheter til et OL for første gang solgt (IOC, 2012). Sponning slo som nevnt for alvor gjennom i Norge i forbindelse med Lillehammer-OL i 1994. Da hadde sponning for lengst blitt sett på som et strategisk verktøy. Sponningens internasjonale gjennombrudd kom i forbindelse med Los Angeles-OL i 1984, hvor den amerikanske TV-kanalen ABC kjøpte rettighetene til OL for 225 millioner USD (Ziffren, Ueberroth, Usher & Perelman, 1985).

Sentralt i sponning er begrepene *sponsoren*, *sponsorobjektet* og *sponsoratet*. *Sponsoren* er den som står bak selve sponsoratet og er som oftest en bedrift. Bedriften eller dets merke har i de fleste tilfeller et ønske eller til hensikt å oppnå effekt eller ”Return of

Investment” (ROI), av sin investering (Peretz, Olsen & Samuelsen, 2010). Vanligvis støtter *sponsoren sponsorobjektet* med økonomiske midler, men produkter og andre tjenester forekommer også i stor grad, slik vi ser av figur 1.1. *Sponsorobjektet* er den eller de som mottar støtte fra *sponsoren*, for eksempel lag og foreninger, individuelle personer, arrangementer og organisasjoner. Figur 1.1 viser hvordan *sponsoren* til gjengjeld kan skaffe assosiasjoner og kjennskap fra *sponsorobjektet* (Peretz et al., 2010). *Sponsoratet* er selve samarbeidsavtalen mellom *sponsor* og *sponsorobjekt* som regulerer hva partene kan gjøre og hvor lenge avtalen varer (Peretz et al., 2010).



Figur 1.1: Viser oversikt over rollene i et sponsorat (Peretz et al., 2010, s. 443).

For å lykkes med et sponsorat, hevdes det at aktivisering er selve nøkkelen, noe som blir forklart mer utfyllende i kapittel 3.4. Et sponsorat kan aktiveres på to måter, internt og eksternt (figur 1.2 illustrerer aktiveringsveiene). Internaktivering er en strategi for aktiviteter som omhandler bedriftens indre miljø, for eksempel bedriftens ansatte, mens eksterntaktivering er en strategi rettet mot aktiviteter som omhandler bedriftens ytre miljø, for eksempel kunder, reklame og events. Sommeren 2014 ble det annonsert at fotballklubben Manchester United hadde signert tidenes sponsoravtale med utstyrsleverandøren Adidas, verdt minimum 7,9 milliarder kroner (Tobiassen, 2014). Kun et år i forveien hadde Manchester United tangert rekorden for fotballens største draktponsor-avtale, da de inngikk en avtale med General Motors tilsvarende en verdi på 3,3 milliarder kroner (Heltne, 2013). Hvordan disse avtalene aktiveres er helt klart avgjørende for om sponsoratet blir vellykket. Blant Norges største sponsoravtaler finner vi Aker ASAs avtale med Norges Skiforbund langrenn², heretter kalt skiforbundet. Aker var en av de første sponsorene i Norge som har dokumentert effekten og virkningen av aktiveringsstrategiene. Til å forvalte sponsoratet, etablerte Aker investeringselskapet

² Aker ASA var hovedsponsor til Norges Skiforbund langrenn frem til 1.mai 2015. Da overtok Sparebank 1 som hovedsponsor.

Aker Achievements (Aker Achievements, 2012). Formålet med sponsoravtalen var å utvikle langrennssporten, gjøre sine ansatte mer aktive, så vel som å øke omdømmet til Aker (Aker Achievements, 2012). Med bakgrunn i effektene sponsoratet medførte, kan Aker hevdes å være en av pionerene innen aktivisering av sponsorater, spesielt internaktivisering da Aker i løpet av de to første årene av avtalen hadde en reduksjon i sykefraværet som ga Aker en besparelse på 50 millioner kroner (Aker Achievements, 2012). I kjølevannet av denne suksessen inngår Coop en historisk avtale med Petter Northug jr., hvor Coop sikter på å virkelig bruke Northug til å ”[...] engasjere Coops 22.500 ansatte og 1,4 millioner medlemmer, styrke Coops satsing på sunnhet og helse innen dagligvare og styrke Coops troverdighet innen sport” (Coop, 2014, s. 40). Med dette sikter Coop både mot en internaktiveringsstrategi og en eksternaktiveringsstrategi.

Av litteraturen kommer det frem at forskning på internaktivisering er begrenset. Aker har med sitt sponsorat med skiforbundet vist hvordan man kan satse på internaktivisering som et aktiviseringsvalg, og Coop er i ferd med å gjøre det samme. TINE ligger foreløpig noe bak, sett fra et internaktiveringsperspektiv. TINE er gode på å aktivere eksternt, spesielt avtalene med TINEstafetten, TINE fotballskole, YT Holmenkollstafetten og Marit Bjørgen har vist seg å være vellykket (Syversen, 2014). Men TINE er i startfasen med å tenke i internaktiveringsbaner. TINE gjennomførte våren 2015 en internundersøkelse blant sine ansatte som gikk på blant annet deres oppfatning og ønsker rundt TINEs sponsorater. Derfor er det av interesse å undersøke hvordan TINE aktiverer sine sponsorater, og deretter kartlegge hvilke internaktiveringsmuligheter som foreligger for TINE.

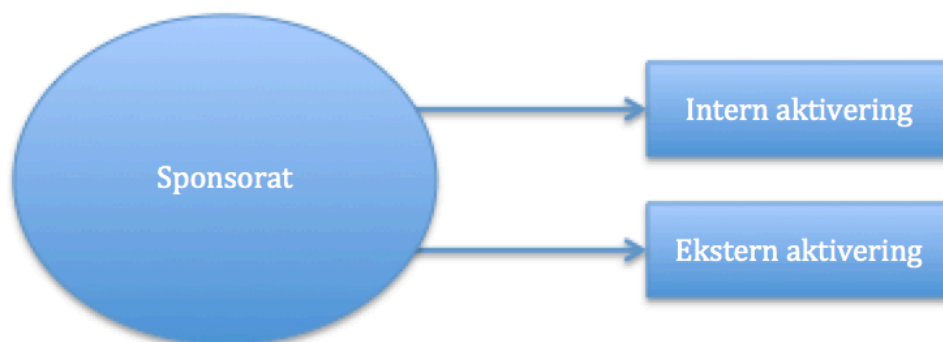
1.2 Formål

Formålet med denne studien er å utarbeide et forslag til hvordan TINE kan videreutvikle aktivisering, da spesielt internaktivisering, som et effektivt strategisk virkemiddel. I prosessen med å utarbeide et forslag til TINE, er det laget en arbeidsmodell (figur 5.2), som er denne studiens bidrag til hvordan TINE kan videreutvikle internaktivisering av sponsorater. Dette forslaget er basert på eksisterende tiltak og teoretiske funn, og viser mål og motiver ved internaktivisering, hvilke tiltak som kan gjøres og hva mulige effekter kan være. Forskning viser at internaktivisering har røtter i både markedsføringsteori og organisasjonsteori. Markedsføringsteori viser til internaktivisering i form av at ansatte kan få økt stolthet og større merkeoppfatning, og organisasjonsteori viser mer til

internaktivering i form av mer lojalitet, motivasjon og større arbeidsinnsats hos ansatte. Forslagene vil forankres i fire kilder, analyse av sponsorlitteratur og -teori, dybdeintervju med TINE, diskursanalyse av TINEs sponsorstrategidokumenter og spørreundersøkelse blant ansatte i TINE. For å kunne forstå hvordan internaktivering fungerer og hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering, er det nødvendig med en kartlegging av mål og motiv for internaktivering. Kartleggingen gjøres gjennom teori og hva som gjøres i praksis av TINE. Da intern- og eksterntaktivering kan spores til både markedsførings- og organisasjonsteori blir derfor studien et tverrfaglig prosjekt.

Inspirert av Petty og Cacioppo's ELM-modell, Kotlers intern- og eksterntmarkedsføring, samt Cliffe og Motions (2005) *sponsorship – brand strategy framework*-modell, blir det altså presentert hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorer. Med bakgrunn i ELM-modellen og Kotlers intern- og eksterntmarkedsførings-inndeling, kommer ideen om to måter å aktivere sponsorer på, mens Cliffe og Motion (2005) bygger på hvilke formål bedrifter har ved sponsering.

Oppgaven bygger på et rammeverk som er basert på at man kan aktivere et sponsorat på to måter; eksternt og internt (figur 1.2). Figur 1.2 viser hvordan et sponsorat kan aktiveres, og på bakgrunn av dette vil en litteraturoppsummering for sponsorteorier presenteres i en matrise (tabell 3.1). Matrisen videreutvikles til en modell som viser hvilke formål en berifter har ved de to aktiveringsmulighetene (figur 3.3), med bakgrunn i Cliffe og Motions (2005) modell. I kapittel 5, presenteres en analyse av TINEs sponsorstrategier, som blir oppsummert i en matrise (tabell 5.1). Avslutningsvis presenteres en modell (figur 5.2), som viser hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorer, med bakgrunn i teori og praksis.



Figur 1.2: Rammeverk for to aktiveringsmuligheter av et sponsorat

1.3 Problemstilling og analysespørsmål

Aktivering av sponsorater synes som nevnt å være viktig for at et sponsorat skal bli vellykket, noe som blir vesentlig redegjort for i kapittel 3.4. TINE har et stort fokus på hvordan de får mest mulig ut av sponsoratene sine, og ikke minst blir aktiveringsmulighetene grundig vurdert før TINE inngår en sponsoravtale. Med bakgrunn i at sponsorinvesteringene øker, blir kravet om avkastning på investeringen stadig viktigere, og tidligere sponsorsamarbeid har vist at aktivering er nøkkelen til suksess (Aker-caset), er følgende problemstilling utarbeidet:

Aktivering av sponsorater. Hvordan kan TINE videreutvikle interaktivering av sponsorater som et strategisk virkemiddel mot sine ansatte. For å kunne foreslå for TINE hvordan de kan bruke internaktivering, er det nødvendig å kartlegge hva som ligger til grunn for en vellykket aktivering, hvilke strategiske mål og motiv som er grunnleggende, hvorfor og hvordan TINE har aktivert sponsoratene, samt i hvilken grad aktiveringen har fungert for TINE. Kartleggingen vil derfor bli redegjort for i oppgaven ved hjelp av følgende fire analysespørsmål:

A1 Hva må ligge til grunn for at TINE kan lykkes med aktivering av sponsorater?

A2 Hvilke strategiske mål og motiver er grunnleggende for TINEs sponsorater?

A3 Hvordan aktiverer TINE sponsoratene eksternt?

A4 Hvordan aktiverer TINE sponsoratene internt?

1.4 Problemområde og teoretisk forankring

En grundig gjennomgang av sponsorteori viser at sponsingens rolle i en markedsføringsmix blir mer og mer vanlig, hvor forskning på kun internaktivering foreløpig er begrenset (Framnes, Pettersen & Thjøme, 2012; Gran & Hofplass, 2007; Grimes & Meenaghan, 1998; Helgesen, 2004; Tripodi, 2001). Bettina Cornwell og Isabell Maignan gjorde i 1998 en internasjonal gjennomgang av 80 forskjellige publiserte forskningsartikler på sponsing. Av disse 80 artiklene var det kun et fåtall som pekte på internaktivering som et mål eller mulighet ved sponsing. De fleste av artiklene omhandlet kun formål tilknyttet eksternaktivering (Cornwell & Maignan, 1998). Internaktivering kan være et like viktig aktiveringstiltak som eksternaktivering, hvor internaktivering kan føre til store positive organisatoriske forandringer, der tiltak i stor grad omhandler bedriftens ansatte (Bjerke & Ind, 2007; Farrelly & Greyser, 2012;

Pichot, Tribou & O'Reilly, 2008). Det kan derfor hevdes at internaktivering har røtter i krysningen mellom markedsførings- og organisasjonsteori (Bjerke & Ind, 2007; Kotler, 2010). Flere forskere, for eksempel Cornwell, Roy og Steinard (2001), Crimmins og Horn (1996), Quester og Thompson (2001) og Weeks, Cornwell og Drennan (2008), konkluderer med at aktivering av et sponsorat er en av de viktigste suksesskriteriene. Siden aktivering av sponsorer er vesentlig for å lykkes med sponning, kommer denne oppgaven til å redegjøre for hvilke aktiveringsmuligheter som finnes, basert på markedsførings- og organisasjonsteori.

Innenfor intern- og eksternaktivering av sponsorer kan det være naturlig å dra paralleller til Kotlers (2010) inndeling av intern- og eksternmarkedsføring. Som en påminnelse er eksternaktivering er en strategi rettet mot aktiviteter som omhandler bedriftens ytre miljø, for eksempel kunder, reklame og events, og internaktivering er en strategi for aktiviteter som omhandler bedriftens indre miljø, for eksempel bedriftens ansatte.

I en studie, *Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy*, av Vodafones etablering i New Zealand, har Cliffe og Motion (2005) blant annet kartlagt både eksterne og interne aktiveringsformål, basert på tidligere forskning og Vodafone-caset. I denne studien blir det også presentert et rammeverk *sponsorship – brand strategy framework*, som er en modell som viser fire hovedformål ved sponning. Denne modellen ansees som et utgangspunkt, da modellens internaktiveringsformål ikke sees på som fullkomment og det finnes muligheter til å videreutvikle modellen med flere mål og motiv. Basert på og inspirert av Cliffe og Motions (2005) modell for sponning, kommer den foreliggende oppgaven til å foreslå et rammeverk som viser hvilke mål og motiver som er gjeldende for intern- og eksternaktivering.

1.5 Studiens struktur og avgrensninger

Oppgaven består av totalt seks kapitler. I kapittel én presenteres innledning, bakgrunn for oppgaven, oppgavens formål, problemstilling og analysespørsmål, problemområde, teoretisk forankring og til slutt studiens struktur og avgrensninger. I kapittel to presenteres en casebeskrivelse av TINE. Kapittel tre inneholder oppgavens teori, hvor definisjoner og begreper, sponningens utvikling og historie, mål og motiver for sponning, og aktivering av sponsorer blir presentert. Da den grunnleggende

sponsorteoretiske forståelsen må være på plass for å forstå hvordan aktivering av sponsorater fungerer, blir teori vedrørende aktivering presentert forholdsvis sent i teorikapittelet. Mål og motiver ved sponning blir presentert to ganger. Dette er begrunnet med at i kapittel 3.3.1 og 3.3.2 blir mål og motiver presentert ut i fra et teoretisk perspektiv, mens i kapittel 3.4.2 og 3.4.3 blir mål og motiver kategorisert etter intern- og eksternaktivering, med eksempel på hva og hvordan målene og motivene blir brukt. Det vil derfor være noe begrenset med eksempler utover teoretiske eksempler i kapittel 3.3.1 og 3.3.2. Oppgaven tar utgangspunkt i en modell (figur 3.2), som skal videreutvikles. Avslutningsvis presenteres en matrise (tabell 3.1), og en modell (figur 3.3), som oppsummerer mål og motiv inspirert av figur 3.2. I kapittel fire presenteres oppgavens metodiske tilnærming, hvor det gjennom forskningsprosessen (figur 4.1), blir forklart studiens løp. Kapittel fem presenterer funn, analyse og diskusjon gjennom analyse spørsmålene, konklusjon, anbefalinger, samt en avslutning. Kapittelet starter med studiens funn, med hvordan TINE aktiverer sine sponsorater, som igjen presenteres og analyseres i en matrise (tabell 5.1). Videre i kapittelet diskuteres og analyseres det hvordan TINE aktiverer sine sponsorater eksternt og internt. Deretter redegjøres det for hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering, hvor det i figur 5.1 blir oppsummert mål og motiver ved internaktivering. Fire konkrete anbefalinger på hvordan TINE kan internaktivere sponsorater som tar for seg mål og motiver, tiltak og mulige effekter, blir også beskrevet. Disse anbefalingene blir illustrert i figur 5.2. Til sammen utgjør anbefalingene og modellen (figur 5.2) studiens bidrag til TINE og teorien. Avslutningsvis presenteres utfordringer som TINE står ovenfor. I kapittel seks presenteres alle kildene i en litteraturliste.

Studien avgrenser seg til å omhandle sponning og hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater. Sponning er primært forankret i markedsføringsteori, men kan også sees i sammenheng med organisasjonsteori. Sponning er et vidt tema, og det blir i denne oppgaven fokusert mest på mål og motiv ved sponning ut i fra ekstern- og internaktivering. Markedsførings- og organisasjonsteori vil bli gjort rede for i den grad det er nødvendig for å forstå sponningens rolle. Denne studiens bidrag, blir som sagt, presentert i kapittel fem, hvor det basert på empiri blir lagt frem fire konkrete forslag på hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponning.

Studien har ikke hatt tilgang til sponsoravtalene mellom TINE og sponsorobjekt, noe som begrenser mulighetene til å uttale seg om sponsoravtalene og effekten av disse. En slik tilgang kunne ha bidratt til å styrke oppgavens innsikt og analyse.

2. Casebeskrivelse - TINE som sponsor

I det foregående kapitlet er det gjort rede for oppgavens inndeling. Følgende kapittel omhandler denne studiens case, TINE. Det anses som essensielt for denne studien at man får kjennskap med TINE, TINEs sponsorstrategier og TINEs sponsorater.

2.1 TINE SA

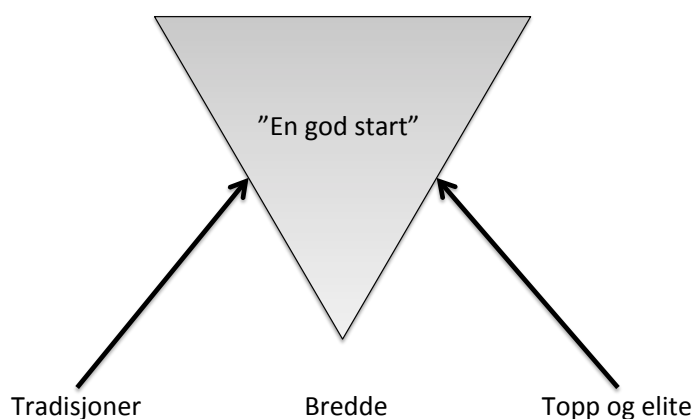
I mer enn 130 år har TINE levert melk til oss nordmenn (Tine, 2015). TINE er en svært kjent bedrift. Med sine 5463 ansatte var TINE i 2014 Norges 30. største bedrift med 20 449 000 000 kroner i omsetning og et driftsresultat på 948 000 000 kroner (kapital500, u.å). I kategorien mat og drikke var TINE i 2014 Norges nest største bedrift, kun slått av Notura (kapital500, u.å). Med mer enn 1300 varelinjer innen kategoriene drikke, mellommåltid, desserter, Fjordland, ost, Sunniva drikker, OsteCompagniet, Diplom-IS og matlagingsprodukter, har TINE 31 meierier, fire sentrallagre og terminaler rundt om i hele landet, samt ett hovedkontor i Oslo (Tine, 2015). I tillegg til kjente merkevarer som TineMelk, Norvegia, Jarlsberg, Brunost og Go Morgen yoghurt, har TINE flere internasjonale og nasjonale hel- og deleide datterselskap, som Wernersson Ost AB, Norseland Ltd (UK), Norseland Ltd (USA), Diplom-Is AS, OsteCompagniet AS og Fjordland AS (Tine, 2015).

2.2 TINEs sponsorhistorikk

TINEs sponsorhistorikk begynte i 1980, hvor TINEs første sponsoravtale ble inngått mellom TINE, skiforbundet og skijentene (Syversen, 2014; og Tine, b, u.å). Hensikten med denne avtalen var å overføre sunne assosiasjoner mellom skijentene og melk (Tine, b, u.å). For å øke salget av melk blant unge ble ”Milk Festival” gjennomført i 1987, og TINE inngikk et samarbeid med brettseiling, som hadde til hensikt å gi TineMelk en moderne profil (Tine, b, u.å). Utover 90-tallet inngikk TINE stadig flere langsiktige sponsoravtaler, og på begynnelsen av 90-tallet ble det inngått langtidsavtaler med blant annet Norges Fotballforbund og Norges Friidrettsforbund (Tine, b, u.å). I dag har TINE sponsoravtaler med flere av Norges mest attraktive sponsorobjekter.

2.2.1 TINEs sponsorater

I likhet med Cliffe og Motions (2005) casestudie av Vodafones etablering i New Zealand, er sponsering en viktig del av TINEs salgs- og markedsføringsaktiviteter (sponsorsjef, 2015). Som en stor og mektig aktør har TINE til hensikt å skape et sunnere og mer aktivt Norge, samt bidra til gode matopplevelser (Tine, a, u.å). Gjennom TINEs sponsorprogram skal folk tidlig i livet inspireres til et sunnere kosthold, mer fysisk aktivitet og gode matopplevelser (Tine, b, u.å). I tillegg skal TINE "[...] være selve pådriveren for å gi folk en god start og hjelpe med å etablere gode vaner tidlig i livet" (Tine, b, u.å). Med den nye sponsorstrategien "en god start" (Tine Sponsorater, 2014, s. 1), ønsker TINE å bidra til at flere barn og unge beveger seg mer, lager mat og spiser sunnere (Tine Sponsorater, 2014). Med bakgrunn i den nye sponsorstrategien investerer TINE i sponsorater gjennom tre områder innen idrett, ernæring og matopplevelser: topp og elite, bredde og tradisjoner (Syversen, 2014). Figur 2.1 illustrerer TINEs sponsorstrategi. Til å forvalte TINEs sponsorater har TINE en egen sponsoravdeling bestående av fire personer. Per april 2015 var det én sponsorsjef og tre prosjektledere som jobbet med sponsering (Tine Sponsorater, 2014). I tillegg til disse fire har TINE fem regionale sponsoransvarlige, fordelt etter region nord, sør, midt, øst og vest (Tine Sponsorater, 2014).

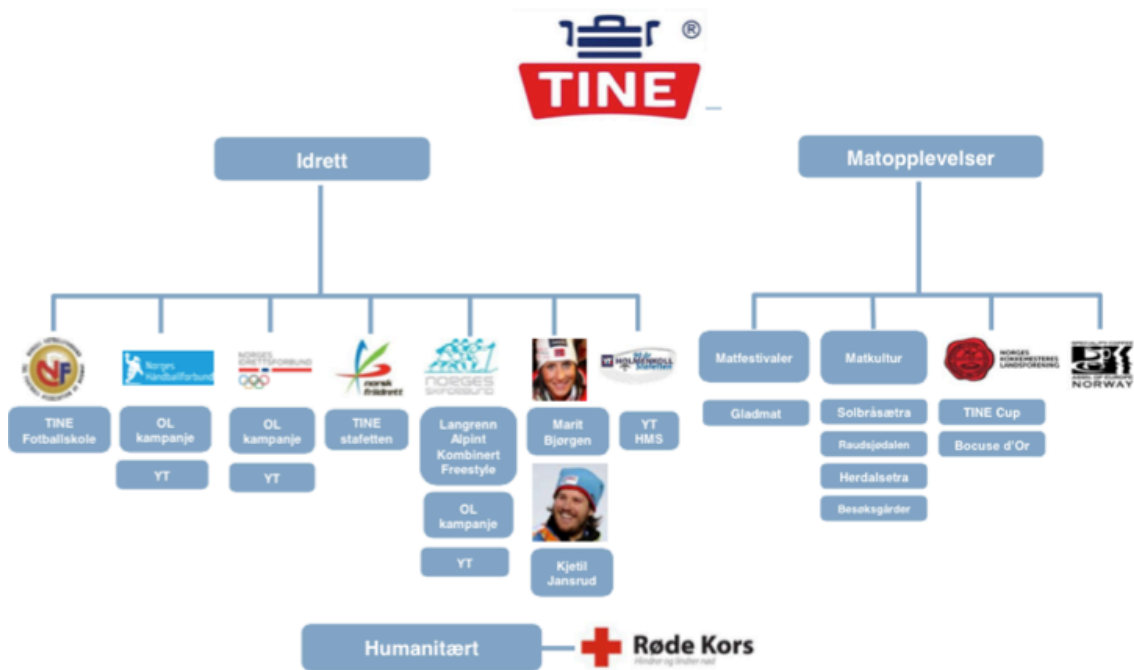


Figur 2.1: TINEs sponsorstrategi (Syversen, 2014), hvor TINE gjennom tradisjoner, bredde og topp og elite skal bidra til "en god start".

TINE har på lik linje med andre større bedrifter som driver med sponning etablert sin sponsorportefølje. I TINES sponsorportefølje (figur 2.2) er det flere sponsoravtaler, av varierende størrelser, hvor sponsoratene er inndelt i tre områder, idrett, matopplevelser og humanitært arbeid (Syversen, 2014).

2.2.1.1 Idrett

Sponsoravtalene som inngår i idrett er Norges Fotballforbund (NFF), Norges Håndballforbund, Norges Idrettsforbund, Norges Friidrettsforbund, Skiforbundet, Marit Bjørgen, Kjetil Jansrud og YT Holmenkollstafetten (Syversen, 2014). Gjennom et langt og tradisjonsrikt samarbeid med NFF, er TINE sponsor til A-landslaget Kvinner og til alle aldersbestemte landslag (Tine, e, u.å). Foruten disse arrangerer TINE også TINE fotballskole gjennom NFF og det har TINE gjort siden 1988 (Tine, e, u.å). Gjennom sponsoravtalen med Norges Håndballforbund har både TINE og YT avtaler med kvinne- og herrelandslaget, hvor YT er offisiell leverandør av treningsernæring til Håndballforbundet (Sponsorsjef, 2015). Med et ønske om å fremme fysisk aktivitet, matglede og gode kostholdsvaner, er TINE og YT sponsor til Norges Idrettsforbund og Olympiatoppen (Tine, g, u.å). Gjennom disse avtalene, i tillegg til særforbundsavtaler, fikk TINE tilgang til å bruke utøvere i forbindelse med sin OL-kampanje som var i 2014 (Sponsorsjef, 2015). Siden 1993 har TINE hatt et samarbeid med Norges Friidrettsforbund og TINEstafetten, hvor til sammen over én million barn og unge har deltatt (Tine, f, u.å). Som nevnt startet samarbeidet mellom TINE og skiforbundet allerede på 1980-tallet (Tine, h, u.å). Gjennom avtalen med skiforbundet har TINE gjort avtaler med alpint, langrenn, kombinert og freeski, som alle er gode ambassadører som kan bidra til å få flere barn, unge og voksne til å spise sunnere, bevege seg mer og å øke kunnskap om trening og ernæring (Tine, h, u.å). Marit Bjørgen og Kjetil Jansrud har individuelle sponsoravtaler. De fungerer som ambassadører for TINE og stiller blant annet opp som ”premier” i konkurranser og på interne arrangementer (Sponsorsjef, 2015). Som navnesponsor til Holmenkollstafetten bidrar YT, i følge dem selv, til vårens vakreste eventyr for både TINE-ansatte, samt svært mange andre bedrifter og løpsinteresserte (Tine Sponsorater, 2014). Med denne avtalen har TINE sikret seg et sponsorat som TINE i all hovedsak bruker internt, hvor over 700 ansatte blir oppmuntret til trene i forkant og reise til Oslo for å gjennomføre stafetten (Tine Sponsorater, 2014).



Figur 2.2: Viser oversikt over TINEs sponsorer (Syversen, 2014)

2.2.1.2 Matopplevelser

Gjennom matopplevelser skal TINE bidra til å støtte det matfaglige miljøet i Norge (Tine, j, u.å). Ved å ivareta norske mattradisjoner og utvikle nye trender skal TINE skape matglede (Tine, j, u.å). Sponsoravtaler innen området matopplevelser er matfestivaler, matkultur, Norges Kokkemesters Landsforbund (NKL) og Speciality Coffee Association of Europe-Norway (SCAE-Norway) (Syversen, 2014). Gjennom avtalen med NKL, samarbeider TINE blant annet med kokkelandslaget og junior-kokkelandslaget om produktutvikling og jubileumsarrangementer (Tine, j, u.å).

2.2.1.3 Humanitært arbeid

Innen området humanitært arbeid har TINE en samarbeidsavtale med Røde Kors. TINE har vært hovedsamarbeidspartner til Røde Kors siden 2003, hvor fokuset har vært Røde Kors hjelpekorps, samt nasjonale og internasjonale ernæringsutfordringer (Røde Kors, 2014; Syversen, 2014). Foruten økonomiske midler, stiller TINE opp med faglig kompetanse innenfor ernæring og kosthold, hvor TINE flere ganger sammen med Røde Kors har arrangert kostholds- og ernæringskurs for blant annet kvinner med minoritetsbakgrunn (Tine, k, u.å).

3. Teori

Innledningsvis ble det presentert viktigheten av sponning for både idretten og næringslivet. Sammen med definisjoner på sponning, roller innen sponning, problemområde, teoretisk forankring og casebeskrivelse, hvor man blir kjent med TINE og TINEs sponsorvirksomhet, er grunnlaget dannet for videre forståelse av sponsteori. I teorikapittelet blir sponningens historie og utvikling presentert, etterfulgt av redegjørelse for mål og motiver ved inngåelse av sponsorat. De gjeldende mål og motiv blir presentert to ganger, da hensikten er først (i kapittel 3.3) å redegjøre for hvilke mål og motiv som er gjeldende ut i fra teorien. Hensikten med å presentere de samme målene og motivene en gang til (i kapittel 3.4), er for å tydeliggjøre hvilke mål og motiv som tilhører ekstern- og internaktivering, i tillegg til å redegjøre for en mer praktisk fremstilling av aktiveringstiltakene. Eksempler utover teoretiske eksempler blir derfor presentert kun i kapittel 3.4. Avslutningsvis presenteres en oppsummering av eksterne og interne mål og motiv ved aktivering i tabell 3.1.

3.1 Sponning og marked

Det er gjort flere forsøk på å definere sponning, og resultatet er et antall forskjellige sponsordefinisjoner (Quester & Thompson, 2001). Felles for de fleste definisjoner er at de vektlegger en byttehandel mellom sponsor og sponsorobjekt, hvor begge parter har en nytteeffekt av avtalen (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004; Meenaghan, 1991; Quester & Thompson, 2001; Smith, 2008). I de fleste tilfeller støtter sponsorer sponsorobjektene med økonomiske midler eller andre ytelser som for eksempel utstyr, mens sponsoren til gjengjeld sikrer seg rettigheter til sponsorobjektet, ved for eksempel synliggjøring, eller å skape og/eller overføre assosiasjoner og holdninger. Figur 1.1 viser denne byttehandelen. Helgesens (2004) definisjon av sponning, støtter opp under det at en sponsor har kommersielle motiv ved et sponsorat. Ifølge Helgesen (2004) defineres sponning som “[...] økonomiske bidrag fra næringslivet til støtte av populære og samfunnsmessige verdifulle prosjekter, i den hensikt å synliggjøre og profilere bedrifter og merkevarer overfor gitt målgruppe, og med en langsiktig økonomisk avkastning for øyet” (Helgesen, 2004, s. 228). Helgesens definisjon tar ikke direkte høyde for aktivering, noe Quester og Thompson (2001) har tatt høyde for. Videreutviklet fra Meenaghans (1991) definisjon der ”an investment, in cash or in kind, in an activity in return for access to the exploitable commercial potential

associated with that activity” (s. 36), definerer Quester og Thompson (2001) sponning som ”an investment, in cash or in kind, in an activity, person or event (sponsee), in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity, person or event by the investor (sponsor)” (s. 34). Denne definisjonen fører sponning vekk fra tidligere idealistiske motiv, som gaver og donasjoner, til et mer kommersielt motiv mellom sponsoren og sponsorobjektet, med et fokus på hva som omtales som ROI, som i korte trekk betyr avkastning på investeringen. I tillegg tar Quester og Thompsons (2001) definisjon høyde for at aktivering er en viktig del av sponning, og kan være avgjørende for et vellykket sponsorat. Med grunnlag i at Quester og Thompsons definisjon omhandler aktivering, ansees deres definisjon som vesentlig for oppgaven og vil derfor brukes videre. For videre forståelse av oppgaven er definering av begrep og roller i sponsorlitteraturen vesentlig.

Det finnes flere former for sponning, deriblant *kultur- sosio-, event- og idrettsponning* (Gran & Hofplass, 2007). *Kultursponning* er av nyere karakter og slo for alvor gjennom på 1990-tallet (Gran & Hofplass, 2007). Denne sponsorformen inkluderer sponning av kunst, for eksempel kunst- og andre kulturinstitusjoner og populærkunst, arrangementer og festivaler, samt sponning av TV-programmer (Gran & Hofplass, 2007). Som en av de større kultursponsorene i Norge finner vi Telenor med sitt eget kulturprogram hvor de blant annet hvert år deler ut kulturprisen ”Grenseløs kommunikasjon” (Telenor, 2015).

Sponning av ideelle og sosiale formål, samt humanitære organisasjoner, blir av Gran og Hofplass (2007) betegnet som *sosiosponning*. TINE er et eksempel på en bedrift som driver med *sosiosponning*, med for eksempel avtalen med Røde Kors (Røde Kors, 2014). Det ble i 2012 investert omtrent 376 millioner kroner på denne sponsorformen (Fossbakken, 2012).

Den minste sponsorformen, *eventsponning*, hadde et omfang på 346 millioner kroner i 2012 (Fossbakken, 2012). Alle former for festivaler og arrangementer faller inn under denne kategorien. TINE er for eksempel sponsor til Gladmatfestivalen (Syversen, 2014).

Idrettsponning er den mest kjente og største sponsorformen, og er en fellesbetegnelse for sponning av sportsaktiviteter, breddeidrett og nisjeidrett (Gran & Hofplass, 2007).

Breddeidrett er en kategori for idretter som mange driver med, som for eksempel langrenn, håndball og fotball. Nisjeidretter blir av Gran og Hofplass (2007) betegnet som mindre idretter, eksempelvis taekwondo. Sportsaktiviteter betegnes av Gran og Hofplass (2007) som idretter som ofte er uorganisert. Idrettssponsing står for over 50 prosent av sponsorbruken i Norge, og det ble i 2012 brukt i underkant av tre milliarder kroner på idrettssponsing (Fossbakken, 2012). Omtrent halvparten, i underkant av 1,5 milliarder kroner ble bruk på fotball (Fossbakken, 2012). Norsk Tipping, TINE, Telenor og Statoil er eksempler på bedrifter som sponser både små og store idrettslag, samt topp- og breddeidrett.

I oppgaven vil det bli lagt hovedvekt på idrettssponsing som sponsing, da det er idrettssponsing som i størst grad blir omtalt i litteraturen, i tillegg til at oppgaven omhandler idrett. De andre sponsorformene vil derfor i liten grad bli diskutert og nevnt.

3.2 Sponsingens utvikling og historie

I 2014 utgjorde sponsing for første gang en omsetning på fire milliarder kroner, og ifølge prognoserne havner omsetningen på 4,364 milliarder kroner (Sponsor og eventforeningen, 2015). Store internasjonale bedrifter som eksempelvis Coca Cola Company, PepsiCo, Nike, Adidas, General Motors og Toyota investerer hvert år opptil flere milliarder kroner i sponsing. I det største sponsormarkedet, USA, brukte Coca Cola Company 2,17 milliarder kroner, PepsiCo 2,62 milliarder kroner, Nike 1,95 milliarder kroner, Adidas 900 millioner kroner, General Motors 1,31 milliarder kroner og Toyota 1,16 milliarder kroner,³ i 2013 (IEG, 2014). Når det investeres over fire milliarder kroner i idrett, kultur og andre begivenheter i Norge, og godt over 430 milliarder kroner globalt, er det av stor interesse å gå dypere i sponsorfenomenet og kartlegge om sponsing kan gi en tilfredsstillende avkastning på investeringen. Ifølge flere forskere, deriblant Thjømøe et al. (2002), Cornwell og Maignan (1998) og Speed og Thompson (2000), er det fortsatt mangel på kunnskap om hvordan sponsing fungerer og hva som er effektiv sponsing. Til tross for økende bruk av sponsing som et strategisk virkemiddel, er det lite i markedsføringslitteraturen som viser hvem eller hva en bedrift bør sponse, hvordan utnytte sponsoratet og hva som gir effekt (Cliffe & Motion, 2005; Cornwell & Maignan, 1998; Speed & Thompson, 2000). Markedsføring kan være en

³ Med en dollarkurs på 7,5, hentet 21.mai fra <http://www.norges-bank.no/Statistikk/Valutakurser/valuta/USD>

filosofi, kultur og/eller et tankesett som setter kundebehov som basis for forretningsdrift (Framnes et al., 2012; Kotler, 2010). Kundens behov og ønsker skal alltid være i sentrum. I markedsføring er et bytte selve kjernefunksjonen. For å lykkes med markedsføringen er det nødvendig og ta i bruk Marketing Mix (markedsføringsmiks). ”Markedsføringsmiksen er det utvalget av markedsføringsverktøy som bedriften bruker for å forfølge sine markedsføringsmål blant målgruppene” (Kotler, 2010, s. 16). Markedsføringsmiksen består av de fire P-ene; produkt, pris, plass og påvirkning, heretter kalt markedskommunikasjon (Kotler, 2010). Under markedskommunikasjon har man flere kommunikasjonsverktøy, også kalt kommunikasjonsmiks eller -verktøy, som det kan velges mellom for å kommunisere budskap (Kotler, 2010), og det er som en del av kommunikasjonsmiksen sponning kommer inn i bildet (figur 3.1).



Figur 3.1: Viser sponnings plass i markedsføring som et kommunikasjonsverktøy, hvor sponning og event, sammen med PR og Publisitet kan være svært effektivt.

Kommunikasjonsverktøyene som kan tas i bruk er reklame, direkte salg, salgsutløsende tiltak, internett, PR og publisitet. De siste prognosene for 2014 tilsier at reklamemarkedet lander på en omsetning på omtrent 25,814 milliarder kroner, og av disse står sponning for omtrent 4,364 milliarder og event for 3,4 milliarder (Sponsor og eventforeningen, 2015). Til sammen står altså sponning og event for omtrent 7,764 milliarder kroner, noe som gir sponning og event en markedsandel på 26 prosent (Sponsor og eventforeningen, 2015). Dette gjør sponning og event til Norges tredje

største kommunikasjonskanal i 2014, og i 2015 ser det ut til at sponsing og event ender på andreplass, ved å gå forbi dagspresse, kun passert av internett (Sponsor og eventforeningen, 2015). Det er derfor stor grunn til å ta i bruk sponsing og event på lik linje som andre kommunikasjonsverktøy, som for eksempel internett og reklame, noe om også litteraturen hevder (Tripodi, 2011). Det er altså klart at sponsing og event har mange muligheter, og når man kombinerer sponsing og event med PR og publisitet får man et nyttig verktøy som kan ha stor effekt. Cliffe og Motion (2005) presiserer dette med at ”sponsorship is an important marketing communications tool that seeks to achieve favorable publicity for a company and/or its brands within a certain target audience via the support of an activity nor directly linked to the company’s normal business” (s. 1068).

Effektmålinger er nødvendig for å kontrollere og vurdere om sponsoratet har gitt de effektene man hadde planlagt, men det synes å ikke være noen ideelle effektmål. Av litteraturen kommer det frem at det er vanskelig med direkte måling av sponsingens effekter isolert sett, men eksponeringsverdi, synlighet, salg, fit og omdømme, synes å være effektmål som jevnlig brukes (Cornwell, Weeks & Roy, 2005; Meenaghan, 1999; Thjømøe, 2010; Tripodi, 2001). Av disse effektmålene er det eksponeringsverdi og fit som er mest vanlig (Speed & Thompson, 2000; Thjømøe, 2010) Eksponeringsverdi handler om at publikum blir eksponert for bedriften eller det bedriften ønsker å vise, for eksempel produkter og logoer (Thjømøe, 2010). Dette omtales gjerne som logoeksponering og måles vanligvis ved at man teller antall ganger og varighet en logo vises på TV-skjermen under for eksempel en fotballkamp (Thjømøe, 2010). Dette omgjøres til reklametid og måles på lik linje som annen TV-reklame (Olson & Thjømøe, 2009; Speed & Thompson, 2000). Utover å kun vise logoen sin, hevedes fit å være viktig for å skape effekt (Thjømøe, 2010). Måling av fit blir gjort, og en vanlig metode er å ta for seg to grupper hvor den ene gruppen kun får vite at A sponser B, for eksempel at TINE sponser Marit Bjørgen, mens den andre gruppen får vite hvorfor A sponser B, da hvorfor TINE sponser Marit Bjørgen (Thjømøe, 2010). Ifølge Thjømøe (2010) er det størst effekt ved sponsoreksponering når publikum vet bakgrunnen for sponsingen. Fit blir videre redegjort for i kapittel 3.3.1.5.

3.3 Mål og motiver for sponsing

I Thjømøe et al. (2002) sin artikkel kommer det frem gjennom bedriftene som sponser, at det er manglende evaluering av sponseratene, og sjelden samsvar mellom sponsing og markeds- og kommunikasjonsplanene. Amis, Slack og Berrett (1999) og Meenaghan (1983, 1991) viser at bedriftens integrering av sponseratene i strategiplaner, kan gi større sjans for å lykkes, spesielt når sponsing blir en del av markedsføringsmiksen. Et sponserat må på lik linje som all annen investering, måles og evalueres. Det stilles krav til investeringene, og som Desbordes og Tribou (2007) og Thjømøe (2010) fremhever, må man stille krav til ROI. Selv om ROI er viktig, kan det være hensiktsmessig å planlegge i hvor stor grad man ønsker at bedriftens motiv skal være synlig. D'Astous og Bitz (1995), Speed og Thompson (2000) og Weeks et al. (2008) hevder at bedrifter med et mer idealistisk motiv er bedre likt av publikum enn bedrifter hvor man i stor grad ser har kommersielle motiv. I forkant av et sponserat, og for å oppnå den effekten man ønsker, bør man gjennom Stotlar (2012) to av fire faser. Den første fasen, *input*, omhandler hva man ønsker å oppnå. "You have to know your objectives and what you want at every stage and continually question if the property can give you what you want" (Stotlar, 2012). Ifølge Cornwell (1995) bør enhver bedrift som vurderer å sponse noe eller noen, først vurdere om sponsing kan "help achieve existing and planned general marketing and corporate objectives and do it more effectively and efficiently than other alternatives" (s. 17). I den andre fasen, *filter*, filtreres metodene som kan brukes for å nå målet. I denne fasen avgjøres det om sponsing skal brukes som et strategisk virkemiddel (Stotlar, 2012), og integrering av dette virkemiddelet i markedsføringsmiksen vil ifølge Meenaghan (1983, 1991) føre til større mulighet for å lykkes. D'Alessandro (2001) hevder at "there is no question that a well-chosen and well-managed sponsorship can move your brand forward more dramatically than almost any other marketing activity" (sitert av Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004, s. 182). D'Alessandro viser til viktigheten av et godt integrert sponserat i bedriftens strategiske planer hvor det i alle ledd aktiviseres og brukes.

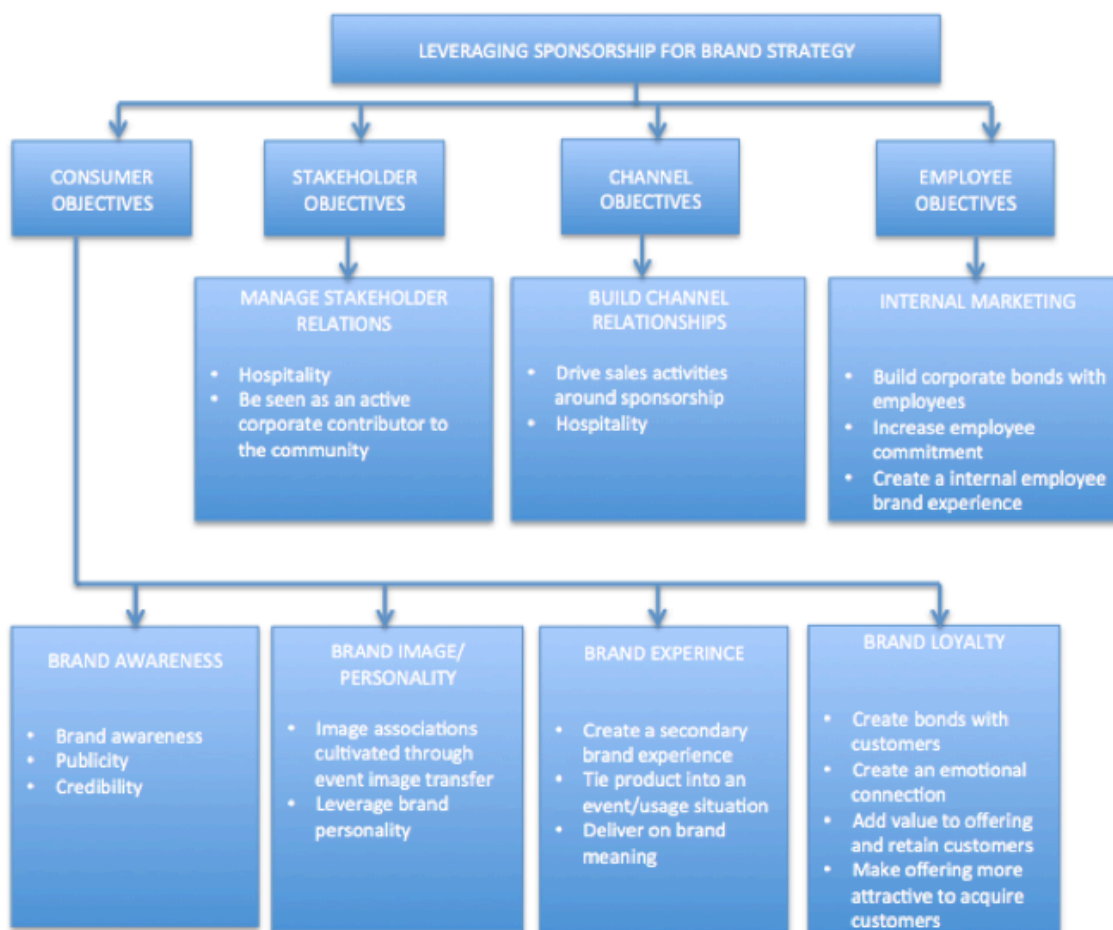
Et sponserat er ifølge Ferrand og Pagès (1996) avhengig av tre elementer for å bli vellykket: valg av type idrett, hvem som promoterer merkenavnet og det spesifikke merket som blir promotert. Som Ferrand og Pagès (1996) poengterer, må det være en form for "[...] congruence among the attributes of the three elements for a sponsorship to be beneficial to all parties" (s. 179). Med bakgrunn i dette må en bedrift strategisk

velge hvilke events, lag eller personer de skal sponse for å oppnå potensialet (Ferrand og Pagès, 1996). Quester og Thompson (2001) fant at hvis man sponser et event hvor man i stor grad treffer sin målgruppe, kombinert med god kommunikasjon og reklame, vil man kunne forvente en ekstra verdi som ikke ville tilkommet ved vanlig reklame.

Idrett har en spesiell evne til å lokke kommersielle sponsorer (Copeland, Frisby & McCarville, 1996). Ifølge Meenaghan (1991) og Séguin og O'Reilly (2008) gir sponsing en unik mulighet til å treffe spesifikke målgrupper på en mer direkte og mer kostnadseffektiv måte enn tradisjonell reklame. Quester og Thompson (2001) hevder at sponsing kan være et nyttig verktøy for å møte nye markeder som vanligvis er vanskelige å nå ved tradisjonelle markedskommunikasjonsmetoder. Sponsing kan være nøkkelen som skal til for å løse kulturelle, språklige og geografiske hindringer med tanke på å nå et internasjonalt publikum og marked (Quester & Thompson, 2001). Idrettens karakteristika er positivt assosiert med et image som er ettertraktet av mange bedrifter ved inngåelse et sponsorat (*image transfer*) (Wilkinson, 1993). Sponsing av idrett kan også medføre at forbrukerne er mer mottakelige for budskapet og andre markedsføringstiltak som bedriften ønsker å formidle, fordi idretten ofte bidrar til betydelig spenning og følelsesmessig tilknytning blant sine tilskuere (Copeland et al, 1996). Med andre ord kan sponsing være et konkurransefortrinn som kan bidra til at man skiller seg ut i reklamemassen, være et ledd i å differensiere bedriften, produktet eller service fra konkurrentenes, samt være et effektivt verktøy til å bygge opp merkets posisjon (Copeland et al, 1996; Séguin & O'Reilly, 2008).

I en kvalitativ casestudie har Cliffe og Motion (2005) kartlagt sponsingens rolle i en merkevarestrategi (brand strategy). Forfatterne har utarbeidet en figur (figur 3.2), som viser sponsingens muligheter i markedsføringen. Cliffe og Motion (2005) har kommet fram til fire formål ved et sponsorat; *consumer objectives* (forbrukerformål), *stakeholder objectives* (interessegruppeformål), *channel objectives* (distribusjonsformål) og *employee objectives* (ansatteformål). Av disse fire formålene er *forbruker-, interessegruppe- og distribusjonsformål* det som kan omtales som formål ved eksternaktivering, mens *ansatteformål* er formål tilknyttet internaktivering. Cliffe og Motion (2005) presiserer at for å nå *forbrukerformål* burde fokus være på merkekjennskap (brand awareness), merkeimage (brand image), merkeerfaring (brand experience) eller merkeloyalitet (brand loyalty). En sponsorportefølje hvor man

kombinerer flere sponsorat kan være nyttig, med for eksempel sponing av idrettslag eller forbund, diverse arrangementer, veldedighet, individuelle sponsoravtaler med idrettsutøvere og TV-programmer (Cliffe & Motion, 2005). *Interessegruppeformål* har som hensikt å gi kjennskap til alle interessegruppene, og som Cliffe og Motion (2005) poengterer, er det tre interessegrupper; forbrukere, ansatte og bedrifter. Sponsoratene aktiveres gjennom forbrukeraktiverings-, ansatteaktiverings- og bedriftsaktiveringsstrategier for å oppnå ønskede mål. Hensikten med *distribusjonsformål* er å bygge relasjoner i forskjellige kanaler, som til slutt skal utløse en samhandling mellom salgsaktiviteter og sponsorat (Cliffe & Motion, 2005) noe som TINE i stor grad har gjort ved at TINEs sponsorobjekter har vært å finne på diverse produkter for å øke salget i forbindelse med OL-kampanjen (Syversen, 2014). Det siste formålet, *ansatteformål*, omhandler internmarkedsføring, samt forholdet mellom de ansatte og bedriften (Cliffe & Motion, 2005). Relasjoner mellom ansatte og ledelsen, ansattengasjement og de ansattes merkeoppfatning er *ansatteformål*.



Figur 3.2: Viser Cliffe og Motions (2005) Sponsorship - brand strategy framework, som deler sponsorformål inn i forbruker-, interessegruppe-, distribusjons- og ansatteformål

Cliffe og Mottion (2005) fremhever at ved å rette fokus mot ansatte ved internmarkedsføring (internaktivering), vil de ansatte føle seg mer involvert, noe som igjen kan utvikle engasjement, lojaliteten øker og miljøet på arbeidsplassen bedres. Gjennom å skape positive opplevelser for sine ansatte, smitter dette over på de ansattes holdninger til sin arbeidsgiver og deres merker, som igjen kan resultere i at de ansatte bedrer kvaliteten på for eksempel kundeservicen (Cliffe & Motion, 2005). Modellen har ikke tatt høyde for alle aspekter ved internaktivering. Hensikten med foreliggende oppgave er blant annet å tilføre flere mål og motiv ved internaktivering, basert på teori og analyse av TINE (figur 3.3). *Ansatteformål* vil heretter omtales som internaktivering.

Litteraturen beskriver flere mål og motiv ved sponsing deriblant økt *merkekjennskap*, *merkeposisjonering*, *merkestyrke*, *holdninger*, *image*, *fit*, *involvering*, *oppfatning*, *motivasjon*, *organisasjonskultur* og *friskere ansatte* (Andreff & Szymanski, 2006; Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004; Biscaia, Correia, Rosado, Ross & Maroco, 2013; Crimmins & Horn, 1996; d'Astous og Bitz, 1995; Cornwell & Maignan, 1998; Cornwell, Roy & Steinard, 2001; Ferrand & Pagès, 1996; Framnes et al., 2012; Gwinner & Bennett, 2008; Irwin & Sutton, 1994; Keller, 1993; Peretz et al., 2010; Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009; Papadimitriou, Apostolopoulou & Dounis, 2008; Pichot et al., 2008; Shimp, 2003; Speed & Thompson, 2000; Tripodi, 2001). Disse har videre blitt kategorisert som eksterne eller interne mål og motiv, og vil presenteres som henholdsvis eksterne og interne mål og motiv. I kapittel 3.3.1 og 3.3.2 presenteres teorier rundt målene og motivene, mens kapittel 3.4.2 og 3.4.3 omhandler praktiske eksempler. En slik fremstilling, hvor mål og motiv blir presentert to ganger, er for å tydeliggjøre teorien og hvordan den kan brukes i praksis, med tilhørende eksempler.

3.3.1 Eksterne mål og motiv

Eksterne mål og motiv omhandler som nevnt tidligere alle formål en bedrift har ved et sponsorat som omhandler alt utenfor bedriften. Cliffe og Motion (2005) og Speed og Thompson (2000) peker spesielt på aktiviteter mot forbrukere (kunder) og merkevarestrategier, deriblant merkekjennskap, image, fit og merkestyrke, som svært gjeldende mål og motiv ved eksternaktivering. Under presenteres disse mål og motiv, i tillegg til andre mål og motiv som litteraturen fremhever som betydningsfulle for eksternaktivering.

3.3.1.1 Merkekjennskap

Merkekjennskap omhandler forbrukerens evne til å kjenne igjen en merkevare under ulike forhold og består av *brand recall* og *brand recognition performance* (Keller, 1993). *Brand recall* blir av Aaker (1996) betegnet som forbrukerens evne til å gjenkjenne merkenavnet gjennom sin hukommelse, uten noen omtale av produktkategori eller andre merker. *Brand recognition* handler om forbrukers evne til å gjenkjenne et merke basert på tidligere eksponering (Aaker, 1996). Merkekjennskap kan ifølge Shimp (2003), deles inn i fire nivåer, her omtalt som topp- og bunnivå. Bunnivået tilsier der merket eller produktet er ikke-eksisterende (unawareness), og toppnivået der merket eller produktet er foretrukket (Top Of Mind Awareness, TOMA). Det er derfor naturlig at en bedrift ønsker å være på TOMA-nivået. Sponsing er et virkemiddel som kan bidra til å bygge merkekjennskap. Økt merkekjennskap er trolig det viktigste formålet for mange bedrifter, som kan føre til en endring i forbrukers holdning og kjøpsintensjoner til sponsorens produkter (Aaker, 1996; Biscaia et al., 2013; Gwinner & Bennett, 2008; Speed & Thompson, 2000). Høy grad av merkekjennskap kan også bidra til flere positive assosiasjoner til merket blant forbrukerne, samt flere forbrukere kan føle en sterkere lojalitet til merket (Aaker, 1996). Ifølge Cliffe og Motion (2005) er sponsorstrategier med et formål om merkekjennskap svært effektivt for å nå et bestemt marked enn noen annen form for massekommunikasjon. For å øke merkekjennskapen må forbrukere eksponeres for merket (Cliffe & Motion, 2005; Speed & Thompson, 2000).

3.3.1.2 Merkeposisjonering

Sponsing kan være et nyttig verktøy ved posisjonering av et merke, produkt eller bedrift. Ifølge Kotler (2010) påvirkes forbrukerne av mange elementer, blant annet symboler i form av merker, produkt og logoer, som gjør at for eksempel sponsorens logo blir mer synlig i et bestemt marked. Dette blir begrunnet med at "[...] sport plays an important role in Western society, it constitutes a powerful reservoir of symbols for companies to draw on – or position their products and brands – to reach consumer groups" (Ohl & Tribou, 2004, sitert av Pichot et al, 2008, s.414). Ifølge Pichot et al. (2008) kan sponsing brukes for å posisjonere seg i ett bestemt marked. I marked med svært like konkurrenter og få differensieringsområde, kan sponsing være strategisk viktig, fordi det tillater at man målretter og posisjonere sitt budskap til en eller flere utvalgte segmenter med potensielle forbrukere (Pichot et al., 2008; Séguin & O'Reilly,

2008). Hvis man lykkes med posisjoneringen, kan man skape et kundefokusert verditilbud, som Kotler (2010) omtaler som en overbevisende grunn til at den tilsiktede målgruppen vil kjøpe bedriftens produkter.

3.3.1.3 Holdninger

”En holdning er en persons varige positive eller negative vurderinger, emosjonelle følelser og handlingstilbøyeligheter ovenfor et objekt eller en idé” (Kotler, 2010, s. 162). Forbrukeres holdning er avgjørende for hvilket produkt de velger å kjøpe, enten det er melk eller en leilighet. Endring av holdning er derfor et av formålene med å inngå et sponsorat (Speed & Thompson, 2000). Ifølge Speed og Thompson (2000) vil publikums holdning til, eller oppfatning av en sponsor, kunne påvirke deres holdning til sponsoratet. Dersom forbrukere liker Marit Bjørgen og har positive holdninger til henne, kan det føre til at forbrukernes holdning til TINE blir bedre eller mer positiv. Dette blir av d’Astous og Bitz (1995) og Crimmins og Horn (1996) bekreftet, da et sponsorat som er godt likt, kan gi økt positiv holdning til sponsoratet og sponsoren.

3.3.1.4 Image

Image er spesielt viktig ved inngåelse av en sponsoravtale (Cliffe & Motion, 2005; Cornwell & Maignan, 1998; d’Astous & Bitz, 1995; Ferrand & Pagès, 1996; Tripodi, 2001). I en undersøkelse gjort av Union Des Annonceurs kommer det frem at hele 85 prosent av bedrifter som sponser, tar utgangspunkt i et imageformål (Ferrand & Pagès, 1996). Image blir definert som “perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory” (Keller, 2008, s.51). Når en bedrift sponser på bakgrunn av et imageformål, gjøres det for at bedriften skal kunne identifisere seg selv eller sine produkter med det positive imaget til det eller de bedriften sponser (Ferrand & Pagès, 1996; Keller, 2008; Quester & Thompson, 2001). Ifølge Keller (2008) er image et sett med oppfatninger om et merke som gjenspeiler merkets assosiasjoner hos forbruker. Som Ferrand og Pagès (1996) presiserer, må sponsoren vurdere sponsorobjektets image, sponsorens nåværende image, samt ønsket image. I sponsorkulturen refereres prosessen til *image transfer* (Skard, 2010). I en studie på sponsorer i forbindelse med Fotball VM i 1986, fant Otker og Hayes (1988) at et samsvar mellom bedriftens (sponsorens) image og eventets image utvider mulighetene til å nå ut til tre nye markeder: (i) alle involverte mennesker i eventet, (ii) medier som dekker eventet, og (iii) kundene til bedriften og/eller bedriftens merker.

3.3.1.5 FIT

Fit er hentet fra sponsorlitteraturen, og betegnes som en link eller sammenheng mellom sponsor og sponserat. Det kan diskuteres hvor vidt *fit* er et mål eller motiv i seg selv ved sponsering, og om *fit* er et krav for å nå for eksempel kjenningsmål, eller for å endre holdninger. Mange forskere, deriblant d'Astous og Bitz (1995), d'Astous og Séguin (1999), McDonald (1991), Meenaghan (1983) og Thjømøe (2010), konkluderer imidlertid med viktigheten av forskjellig grad av *fit* mellom sponsor og sponserat. Med bakgrunn i dette, blir *fit* omtalt som et mål og motiv. Sterkere *fit* fører til større påvirkning på publikum (Cornwell, Humphreys, Maguire, Weeks, Tellegen, 2009; Peretz et al., 2010; Speed & Thompson, 2000). Ifølge Speed og Thompson (2000) gir *fit* en unik mulighet til å kunne påvirke publikum ubevisst. Speed og Thompson (2000) og Olson (2010) viser til at høy grad av *fit* kan gi økte positive holdninger til en sponsor. I tillegg kan høy *fit* også føre til en effektiv imageoverføring fra sponserobjekt til sponsor (Gwinner, Larson & Swanson, 2009). Litteraturen viser også til at en svak *fit* kan føre til sterk effekt (Thjømøe, 2010). I den grad det ikke er samsvar mellom sponsor og objekt, for eksempel at det ikke er naturlig at Coop sponser Petter Northug, kan det likevel gi positive utslag. Dette blir begrunnet med at hvis det er uklart for publikum hvorfor A sponser B, kan man på grunn av den dårlige sammenhengen resonere over akkurat dette (Peretz et al., 2010; Thjømøe, 2010). Det vil med andre ord si at for publikum kan det virke uklart hvorfor Coop sponser Northug, og dette kan resultere i at publikum likevel blir oppmerksomme på samarbeidet, i tillegg til at publikum i stor grad blir eksponert for Northug gjennom media. Publikums oppfatning av sponserobjektet kan være avgjørende for sponsoren. I den grad oppfatningen er positivt, vil publikum i større grad være åpne for å like og stille seg positive til sponsoren (Speed & Thompson, 2010).

3.3.1.6 Merkestyrke

Av litteraturen kommer det frem at *merkestyrke* (Brand Equity) er et av hovedmålene eller motivene når en bedrift sponser (Cornwell & Maignan, 1998; Cornwell et al., 2001; Hickmann et al., 2008; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008). Det hevdes at blant annet *merkekjenning* er en del av merkestyrke, og sammen kan disse faktorene tillegges et merke fordeler i form av verdier, som igjen kan føre til økt salg (Aaker, 1996; Cornwell et al., 2001; Hickmann et al., 2005; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008). Ifølge Aaker (1996) er merkestyrke avgjørende for et sterkt merke, hvor et sett med faktorer

som kan bidra til at forbrukere utvikler en form for forpliktelse ovenfor et merke eller produkt, gjennom symboler og verdier. Merkestyrke kan med andre ord forklares som en tilleggsverdi til merket eller produktet (Kotler, 2008). Faktorer som er med på å bygge merkekjennskap hevder Aaker (1996) er opplevd kvalitet av produkt, lojalitet til merke, merkeassosiasjoner og ikke minst *merkekjennskap*. Kotler (2008) presiserer et eksempel på merkestyrke, der tidligere direktør i H.J. Heinz, Tony O'Reilly illustrer at et produkt har merkestyrke når en person som skal kjøpe for eksempel ketchup, velger å forlate butikken til fordel for en annen butikk som har Heinz ketchup, da førstvalgte butikk var tom.

3.3.2 Interne mål og motiv

Interne mål og motiv omhandler som nevnt alle formål en bedrift har ved et sponsorat som angår alt i bedriften, for eksempel aktiviteter som fremmer de ansattes motivasjon eller bedriftens organisasjonskultur. Ifølge Cliffe og Motion (2005) omtales internaktivering på lik linje som ansatteformål, og retter fokus på å bygge relasjoner mellom bedriften og ansatte i tillegg til å øke engasjementet blant de ansatte. Under presenteres de interne mål og motiv som av litteraturen blir mest omtalt, og som blir sett på som de mest betydningsfulle.

3.3.2.1 Organisasjonskultur

En organisasjon defineres som "et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål" (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 13). Ifølge Pichot et al. (2008) kan interne mål påvirke organisasjonskulturen. Frem til begynnelsen av 1980-tallet var begrepet organisasjonskultur svært lite etablert (Xenikou & Furnham, 2013), men i perioden frem til 1990-tallet ble området svært godt belyst. Det er i perioden mellom 1980- og 1990-tallet hvor grunnlaget for organisasjonskulturbegrepet ble dannet (Bang, 2013). Organisasjonskultur blir av Bang (2013) definert som "[...] de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben" (s. 327). Ifølge Bang (2011, 2013), Bjerke og Ind (2007) og Kotter og Heskett (1992) er organisasjonskultur viktig for hvordan ansatte oppfører seg og deres prestasjoner i bedriften. Aker ligger langt framme innen kunnskap og teknologi i

oljebransjen. Kunnskap og teknologi er også for skiforbundet avgjørende for om Norge fortsetter å være verdens beste langrennsnasjon.

3.3.2.2 Lojale og stolte ansatte

Ansattes lojalitet og stolthet hevdes å være svært gjeldende som mål og motiv ved internaktivering (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004; Meenaghan, 1991; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) er gode relasjoner avgjørende for å oppnå godt samarbeid, som igjen er viktig for å jobbe effektivt sammen om et felles mål. Når de ansatte er lojale mot bedriften, kan det føre til følt eierskap og bedre relasjoner til bedriften (Amis et al., 1999; Mitchell, 2002). Dette kan, som nevnt, føre til at de ansatte jobber mer effektivt mot bedriftens målsetninger.

Stolthet kan ofte sees på som faglig og emosjonell stolthet. Faglig stolthet er gjeldende i tilfeller der en ansatt velger å jobbe for en bedrift fordi bedriften er faglig god og i noen tilfeller spesialister på et fagområde. Emosjonell stolthet dreier seg om menneskene i organisasjonen og at man som ansatt ønsker å identifisere seg med disse. Stolthet henger sammen med tilhørighet i en gruppe og at det er noen verdier i gruppen som man ønsker å assosiere seg med (Pichot et al., 2008). Pichot et al. (2008) og Mitchell (2002) peker begge på at ved å kommunisere sponsoratet internt i bedriften kan man oppnå stolthet og engasjement blant de ansatte, som dermed kan resultere i hardere jobbing hos de ansatte for å prestere og nå bedriftens målsetninger.

3.3.2.3 Verdier

Farrelly og Greyser (2012) viser til at en del bedrifter bruker muligheten til å inngå et sponsorat for å oppdatere eller lage nye verdier, både internt og eksternt, hvor man for eksempel kan knytte sammen bedriftens verdi sammen med merkets verdi. På denne måten kan de ansatte bli mer motiverte, noe som igjen påvirker deres produktivitet (Farrelly & Greyser, 2012). For å implementere bedriftens verdier blant ansatte kan sponsing være et nyttig verktøy ved at aktivering av sponsoratet internt får de ansatte i større grad til å oppfatte verdiene (Grimes & Meenaghan, 1998).

3.3.2.4 Belønnings- og målsetningsprogram

Farrelly og Greyser (2012) trekker frem at et sponsorat som blir aktivert internt, kan bli brukt som belønning eller gulrot til bedriftens ansatte. Å bruke sponsoratet som et belønningsprogram kan resultere i positivt utfall for både ansatte og bedriften. Typiske

belønningsprogram kan være knyttet til diverse målsettinger, hvor ansatte blir belønnet med premier, for eksempel i form av billetter til et arrangement som bedriften sponser dersom målsettingen oppnås. Ifølge Farrelly og Greyser (2012) kan belønningsprogrammene være enda mer effektive dersom det i større grad har implementert bedriftens identitet, verdier og prestasjonskultur sammen med de kortvarige, mellomlange og langvarige strategiske målsettingene og planene. Målsetting er en viktig del av et belønningsprogram og har evner gjennom idretten til å formidle mål og motivere de ansatte (Rogan & Rogan, 2010). Bedrifter som sponser kan motivere og engasjere sine ansatte gjennom idretten, ved at man knytter paralleller mellom hvordan målsettinger kan bidra til store idrettslige prestasjoner og hvordan målsettinger kan bidra til bedre jobbprestasjoner (Farrelly & Greyser, 2012). I tillegg kan ansatte ofte se sammenhengen mellom store idrettsprestasjoner og arbeidslivet, hvor langvarige mål i begge sammenhenger brytes ned til dag-til-dag mål. Dette gjøres i praksis ved at de ansatte blir oppmuntret og motivert av sine arbeidsgivere til å være ambisiøse, men på samme tid at målsettingene blir nådd gjennom forpliktelser og fokus på daglige gjøremål (Farrelly & Greyser, 2012). Akers bruk av blant annet skiforbundet som belønningsprogram førte til økt motivasjon hos Akers ansatte, som igjen viste seg å ha positiv effekt på sykefraværet (Aker Achievements, 2012).

Sponsing som internt verktøy på et strategisk nivå kan slå positivt ut for bedriftens overordnede målsettinger (Farrelly & Grayser, 2012). Ifølge Farrelly og Greyser (2012) kan nemlig sponsoratet bidra til større samhandling og samarbeid mellom flere avdelinger som marked, HR, salg og drift, og dermed resultere i at bedriften i større grad når sine mål. Farrelly og Greyser (2012) viser til at idretten kan spille en stor rolle ved at de ansatte og avdelingene blir motiverte til samarbeid innad og på tvers av avdelingen, samt utvikling av felles mål som igjen kan føre til bedre prestasjoner av de ansatte.

3.3.2.5 Involvering

Involvering av ansatte kan bidra til å øke deres tilfredshet, skape relasjoner mellom ledere og ansatte, og ansatte seg i mellom, så vel som engasjerte ansatte (Cliffe & Motion, 2005). Sponsing kan benyttes av en bedrift til å skape følelsesmessige forbindelser hos ansatte, ved at bedriften sponser objekter og gjør aktiviteter som de ansatte engasjerer seg i, i tillegg til å utvikle prestasjonsfremmende organisasjonskultur

(Cliffe & Motion, 2005). Ledelsen i bedrifter kan benytte slike anledninger til å involvere seg i de ansatte, slik at de ansatte føler at de blir tatt vare på og utvikler enda sterkere forbindelse til sin arbeidsgiver (Abzari, Ghorbani & Madani, 2011). Cliffe og Motion (2005) hevder at ved å internaktivere et sponsorat, får bedriften i større grad utviklet de ansattes merkeoppfatning, så vel som bedret arbeidsmiljø. Videre trekker Cliffe og Motion (2005) frem at summen av all involvering, enten ved at de ansatte blir med på arrangementer eller at ledelsen involverer seg mer, vil føre til bedre kundebehandling.

3.3.2.6 Oppfatning

Ifølge Farrelly og Greyser (2012) er det viktig å integrere bedriftens identitet både internt og eksternt. Farrelly og Greyser (2012) fant i sin studie at bedrifter som gjorde dette, hadde en fordel ved styrket ytelse hos bedriften, men også ved at man unngikk dårligere ytelse hos mindre engasjerte ansatte. Dersom det ikke er samsvar mellom bedriftens interne og eksterne markedsføringsstrategier, kan det slå motsatt vei (Farrelly & Greyser, 2012; Mitchell, 2002). Er det i tillegg avvik i hvordan bedriften framstår eksternt og hvordan deres ansatte oppfatter det internt, kan dette føre til kritiske, umotiverte og lite engasjerte ansatte (Mitchell, 2002). Derimot vil de ansatte i langt større grad engasjere seg, når måten bedriften framstår på utad, er i samsvar med hvordan deres identitet og mål blir kommunisert internt i bedriften (Farrelly & Greyser, 2012).

3.3.2.7 Motivasjon og inspirasjon

Det er ingen hemmelighet at motiverte personer presterer bedre enn umotiverte. Det gjelder i idrett så vel som i jobbsammenheng. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007), Tripodi (2001) og Weight, Taylor og Cuneen (2010) er motiverte ansatte helt avgjørende for at de skal prestere best mulig. Motivasjon er en psykologisk faktor som påvirkes av sosiale og individuelle behov, som igjen påvirker handling (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kotler, 2010). Ifølge Farrelly og Greyser (2012) kan et sponsorat som nevnt bidra til større samhandling og samarbeid mellom flere avdelinger som marked, HR, salg og drift, og kan resultere i at bedriften i større grad når sine mål. Farrelly og Greyser (2012) viser til at idretten kan spille en stor rolle ved at de ansatte og avdelingene blir motivert til samarbeid innad og på tvers av avdelinger, samt utvikle felles mål, som igjen kan føre til bedre prestasjoner av de ansatte. I tillegg vil motiverte

ansatte som trives, også påvirke organisasjonskulturen positivt (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004; Farrelly & Greyser, 2012). Med bakgrunn i dette vil motiverte ansatte med andre ord være et klart konkurransefortrinn for bedrifter (Abzari et al., 2011). Som tidligere vist, førte Akers samarbeid med skiforbundet til økt fysisk aktivitet gjennom blant annet motivasjon, som igjen førte til kostnadsbesparelser tilknyttet sykefravær basert på en reduksjon av sykefravær (Aker Achievements, 2012).

3.3.2.8 Andre formål

Andre formål ved internaktivering kan være bedret service mot kunder, mer kundebevisste ansatte, forbedret oppfattelse av ansattforpliktelse i organisasjonen, tettere relasjoner mellom ansatte og bedriften, samt mindre employee turnover, som kan forstås som mer kontinuitet blant ansatte (Abzari et al., 2011; Desbordes & Tribou, 2007). Internaktivering kan, på bakgrunn av motivasjon og styrket kompetanse, bidra til at bedriften får et konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter.

3.4 Aktivering av sponsorer

Av flere forfattere, deriblant Cliffe og Motion (2005), Cornwell et al. (2001), Crimmins og Horn (1996), Quester og Thompson (2001) og Weeks et al. (2008), konkluderes det som tidligere nevnt med at aktivering er en av de viktigste suksessfaktorene for at et sponsorat skal bli vellykket. *Aktivering* blir definert som “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” (Meenaghan, 1991, s. 69). Vodafone-eksemplet i New Zealand illustrerer godt hvor avgjørende aktivering av sponsorer kan være. Vodafone økte i løpet av seks måneder merkekjennskapen med 87 prosent. Sponsing av events var den største årsaken til suksessen, og er begrunnet med at “[...] sponsorship-oriented awareness strategies can be more effectively targeted towards the desired market than many other forms of mass communications” (Cliffe & Motion, 2005, s. 1072). Ved strategisk bruk av aktivering, blant annet aktivitetsportal, treninger, samlinger og motivasjonsforedrag, reduserte Aker sykefraværet med 0,5 prosent på to år, noe som ga en kostnadsbesparelse på 50 millioner kroner (Aker Achievements, 2012). Crimmins og Horn (1996) foreslår at hvis en sponsor ikke tar på seg kostnaden med å kommunisere sponsoratet eller merket, kan bedriften like gjerne unngå å inngå sponsoratet. Å knytte til seg sponsorrettighetene er ikke nok, sponsoratet må brukes og vise frem bedriften eller merket (Crimmins & Horn,

1996). Meenagan (1998) hevder også at man må bruke ekstra investeringer. Ifølge Meenaghan (1998) bør man bruke en ratio på 1:1, der man bruker like mye som er investert i sponsoratet, til aktivering dersom man ønsker et vellykket sponsorat. Med bakgrunn i dette blir det brukt store summer blant sponsorer for å aktivere sine sponsorer, og i 2007 ble det ifølge International Events Group (IEG) brukt 1,90 USD til aktivering per brukte 1,00 USD på sponsorrettigheter (Weeks et al., 2008).

Innen sponseorien er det gjort en del forskning på eksternaktivering og sponsering som en del av markedsføringsmiksen, men det har som sagt ikke vært forsket mye på den andre strategiske muligheten, internaktivering (Gran & Hofplass, 2007; Grimes & Meenaghan, 1998; Framnes et al., 2012; Helgesen, 2004). Som nevnt innledningsvis vil det være naturlig å dra paralleller mellom intern- og eksternaktivering, og Kotlers (2010) inndeling av intern- og eksternmarkedsføring.

3.4.1 Hva er aktivering?

Etter en nøye gjennomgang av nasjonal og internasjonal sponsorlitteratur blir aktivering omtalt som *leveraging* og *activation*. I likhet med sponsordefinisjon, er det flere forskjellige definisjoner på begrepene *leveraging* og *activation* (Cornwell et al., 2005; Weeks et al., 2008). Det syntes å være mange likhetstrekk og vanskelig å skille de to begrepene, men Weeks et al. (2008) skiller begrepene ved å definere *leveraging* som "[...] the act of using collateral marketing communications to exploit the commercial potential of the association between a sponsee and sponsor" (s. 639). *Activation* blir av Weeks et al. (2008), plassert som en undergruppe av *leveraging* og blir definert som "[...] communications that promote the engagement, involvement, or participation of the sponsorship audience with the sponsor" (s. 639). *Leveraging* blir ofte brukt som en betegnelse på all markedskommunikasjon og markedsaktiviteter tilknyttet sponsorinvesteringen, mens *activation* omhandler direkte markedskommunikasjon og markedsaktiviteter som fremmer publikums måte å bli involvert med sponsoren (Skard, 2012; Weeks et al., 2008). Begge begrepene omhandler noe ekstra man tilfører sponsoratet utover selve kjøpet av sponsorrettighetene. Videre i oppgaven vil begrepet *aktivering* være en fellesbetegnelse for *leveraging* og *activation*. Som definisjonen viser til, kan aktivering bli tatt i bruk for å sikre sponsoratet mot trusler som *ambush marketing* og *clutter*. Meenaghan (1996) og Séguin og O'Reilly (2008) tar opp hvordan *aktivering* kan være en god strategi for å hankses med nettopp *ambush marketing* og

clutter, som forekommer i sponsingens verden, så vel som i all annen markedsføring. *Ambush marketing* er en strategi hvor en ikke-sponsor skaper et inntrykk av å være sponsor (Meenaghan, 1996; Séguin & O'Reilly, 2008). Ved å investere tilstrekkelig i aktivering og kommunikasjon sikrer man eksklusiviteten og man kan dermed unngå at konkurrenter "låner" eller "stjeler" deres sponsorater. TINE har ingen person-avtale med Therese Johaug. Likevel er det svært mange som tror at TINE er sponsor til Johaug. Bakgrunnen for dette er at Johaug svært aktivt har vært ute i media og meddelt hvor viktig brunost er for hennes prestasjoner. TINE har ikke hatt en *ambush marketing*-hensikt, men til tross for det, har TINE merket effekten *ambush marketing* kan ha.

Det holder ikke lenger å legitimere sponsorinvesteringer som gaver og goodwill. I dag kreves det at sponsorinvesteringen, som ved all annen investering, må resultere i en tilfredsstillende ROI (Desbordes & Tribou, 2007; Thjømmøe, 2010). Quester og Thompson (2001) kom fram til at for å lykkes med sponsorat, må sponsoratet aktiveres i samsvar med investering i kommunikasjons- og markedsplaner for å kommunisere sponsorens rolle til det ønskede markedet. De bedrifter som i større grad aktiverer sine sponsorater, vil få mer igjen for sine investeringer.

Videre i kapittelet blir mål og motiv, som tidligere er redegjort for, kategorisert og presentert. Først presenteres eksternaktiveringsmål og motiv. Deretter presenteres internaktiveringsmål og motiv.

3.4.2 Eksternaktivering

Eksternaktivering er som tidligere nevnt, den mest vanlige aktiveringsmåten i et sponsorat. Eksternaktivering foregår utenfor bedriften, og det hevdes i stor grad at de største formålene ved eksternaktivering er kommersielle mål. Hvis man implementerer sponsingen med bedriftens kommunikasjonsmik, har bedriften et godt utgangspunkt (Cliffe & Motion, 2005; Tripodi, 2001; Quester & Thompson, 2001). Aktivering av sponsoratet kan være et ledd i å kommunisere overordnede kommunikasjonsbudskap, og bidrar til å skape synlighet, noe som igjen kan føre til økt merkekjennskap (Tripodi, 2001). I kapitlet 3.3 er det redegjort for hvilke mål og motiv som er gjeldende for eksternaktivering. I dette kapittelet vil disse målene og motivene igjen bli redegjort for, da med fokus på hvordan aktiveringstiltakene tidligere har blitt iverksatt.

3.4.2.1 Merkekjennskap

Økt merkekjennskap (brand awareness) er, som tidligere redegjort for, svært ønskelig, også for TINE. Når en forbruker ubevisst velger TINE fremfor for eksempel Q-meieriene, kan det tyde på at TINE har et godt *brand recall* (Aaker, 1996), og aktivering av sponsoratene kan i stor grad bidra til at TINE blir valgt framfor andre. Tittel- eller navnesponsor kan være et godt valg, her har vi eksempel i form av sponning av fotballliga som Tippeligaen og OBOS-ligaen (tidligere Adecco-ligaen). Som tidligere nevnt økte Vodafone ved inntredelse i det New Zealandske markedet merkekjennskapen fra tre prosent til 90 prosent etter seks måneder. (Cliffe & Motion, 2005). Bakgrunnen for denne veksten var Vodafones sponsorstrategi og eksponering av Vodafone tilknyttet utvalgte arrangementer (Cliffe & Motion, 2005). Dette blir blant annet begrunnet med at sponning i større grad treffer rett målgruppe enn vanlig, tradisjonell massekommunikasjon (Cliffe & Motion, 2005; Pichot et al., 2008; Séguin & O'Reilly, 2008). TINE har nok ikke like store sponsoravtaler som Vodafone. I tillegg er TINE et veletablert merke i Norge, som de fleste kjenner. Men TINE har likevel sponsorater som skaper stor eksponering av TINE, da gjennom TINE fotballskole, TINEstafetten og YT Holmenkollstafetten.

3.4.2.2 Merkeposisjonering

Aktivering med grunnlag i posisjonering (brand positioning), kan vise seg å være svært gunstig. Der hvor vanlig tradisjonell markedsføring og reklame treffer mange og forskjellige målgrupper, kan sponning spisse seg inn og i stor grad treffe en spesifikk målgruppe (Pichot et al., 2008; Séguin & O'Reilly, 2008). I et marked hvor det finnes flere tilbydere, kan det være vanskelig å skille seg ut. Pichot et al. (2008) viser til hvordan man kan bruke sponsorater og produktembalasje til å skille seg ut og differensiere seg. TINEs produkter har diverse idrettsutøvere på sine produktembalasjer, for eksempel Norvegia-ost og melkekartonger for å nevne noen. Dette kan altså ifølge Pichot et al (2008) føre til at forbrukere velger disse varene fremfor andre, da forbrukerne foretrekker TINEs ambassadører. En annen måte TINE posisjonerer seg på, er YT-produktene. Ved å sponse Olympiatoppen (Syversen, 2014) får YT en assosiasjon for å være produkter som brukes av eliteutøvere. Dette kan føre til at forbrukere som trener og er regelmessige aktive derfor ønsker å kjøpe YT-produktene. Ifølge Pichot et al. (2008) skjer dette fordi sponning bidrar til å tillegge YT egenskapene som målgruppen ønsker. Coop bruker Petter Northug for å styrke sin posisjon i

dagligvarehandelen innen sunnhet, helse og sport. Foruten Northugs stjernestatus og enorme oppmerksomhet, får også Coop posisjonert seg i markeder med blant annet Northug-produkter innen mat og sport. Dette kan være en konkurransefordel i markeder med stor konkurranse, slik som dagligvarehandelen, der Coop er eneste aktør som har tilgang til en person som Northug.

3.4.2.3 Holdninger

Hvilke holdninger forbrukere har til sponsoren er essensielt for om sponsoren blir foretrukket eller ikke, hvor et sponsorat kan bidra til å styrke positive holdninger til sponsoren hos forbrukeren. I 2008 ble Ole Gunnar Solskjær frontfigur for TINE brunost, da bilder av Solskjær prydet brunost-emballasjen (Nettavisen.no, 2008). TINE mente at publikums positive holdninger til Solskjær kunne bidra til positive holdninger til TINE-brunost, og dermed ville brunostsalget øke (Nettavisen.no, 2008). TINE merket på samme måte en oppgang i brunostsalget, og ikke minst omtale av TINE, etter Therese Johaug's uttalelse om at hun ikke kan gå en dag uten å spise brunost. Ifølge Pichot et al. (2008) skyldes dette tre faktorer. Det første Pichot et al. (2008) peker på, er likhetseffekten. Likhetseffekten er nettopp eksemplet med Therese Johaug, hvor kunder velger TINE-brunost på bakgrunn av at de liker Johaug. TINE har som nevnt ingen privatavtale med Johaug, men likevel blir det oppfattet som det, med bakgrunn i Johaug's uttalelser om brunost. Det hevdes at for å lykkes med likhetseffekten, burde sponsoren bygge på assosiasjonene gjennom sponsorobjektets privatliv og verdier. Det viser seg at det er mer effektivt med slike assosiasjoner enn å relatere for mye til de idrettslige prestasjonene, da forbrukerne lettere lar seg identifisere av egenskaper som ikke angår toppidrettsprestasjoner (Pichot et al., 2008). Den andre faktoren omhandler repedisjonseffekten, hvor følelsesmessige tilknytninger (positive holdninger) kan forsterkes gjennom kjennskap, hvor man gjentatte ganger kommuniserer sponsoratet (Pichot et al., 2008). Det siste som Pichot et al. (2008) mener bidrar til positive holdninger, er virkninger av svært store sportslige bragder. Det argumenteres for at tilstedeværelse ved en sportslig bragd, vil føre til kjennskap i massemarkedet fremfor tilhengerne (Pichot et al., 2008). Marit Bjørgen og det norske skilandslaget har lenge vært godt likt av oss nordmenn. Måten hun og de andre lagvenninnene opptrådte etter seieren på 15 kilometeren i OL, i etterkant av den tragiske hendelsen rundt familien til en av lagvenninnene, rørte en hel nasjon og ikke bare langrennsinteresserte. Både store

sportslige prestasjoner og medmenneskelige bragder bidrar, som vist, til å knytte følelsesmessige bånd mellom forbruker og sponsor.

3.4.2.4 Image

Imagerelaterte formål omhandler i korte trekk et ønske om å overføre assosiasjoner mellom sponsorobjekt og sponsor (Ferrand & Pagès, 1996; Keller, 2008; Quester & Thompson, 2001). Cornwell og Steinard (2001) hevder at sponsorens image vil kunne endres, dersom sponsoratet aktiveres på bakgrunn av sponsorobjektets assosiasjoner. I tillegg hevder Keller (2008) at aktivering av sponsoratet, eksempelvis arrangementer som TINEstafetten og TINE fotballskole, vil kunne føre til at forbrukerne knytter positive assosiasjoner rundt disse aktivitetene til TINE. Hvis TINE lykkes med det, oppnår TINE det som kalles en image transfer (Skard, 2010). Det samme gjelder Marit Bjørgen og TINE. Nordens største ukeblad for menn, Vi Menn, har siden 2009 vært sponsor til Petter Northug (Dagens Næringsliv, 2014). Gjennom Northug mener Vi Menn at de har en person som bidrar til det ønskede image ”la menn være menn”. “Petter Northug er ująlete og med glimt i øyet. Med enorme ambisjoner bruker han norsk urkraft for å bekjempe hindringer på veien for å vinne. Vi kunne vel ikke finne en idrettsutøver som bedre lever opp til Vi Menns motto 'La menn være menn'”, meddeler ansvarlig redaktør og administrerende direktør i Egmont Hjemmet Mortensen, Alexander Øystå (Byberg, 2009).

3.4.2.5 FIT

Som tidligere gjort rede for, vil det dersom det er høy fit, eller sammenheng, mellom sponsor og sponsorobjekt, bidra til positiv effekt hos forbruker (Cornwell et al., 2006; d’Astous & Bitz, 1995; Skard, 2010; Speed & Thompson, 2000). Aktivering i fit-sammenheng handler om å kommunisere linken mellom sponsor og sponsorobjekt (Amis et al., 1999), som Coop gjør med avtalen med Petter Northug, hvor Northug for eksempel er med på Coop-laget for å utvikle både sunnere og mer næringsrike dagligvareprodukter i tillegg til sportsprodukter. Når publikum forstår sammenhengen mellom sponsor og sponsorobjekt er de i større grad mottakelige for kommunikasjonsbudskapet (Peretz et al., 2010; Skard, 2010; Skard, 2011; Speed & Thompson, 2000). Det er derfor nødvendig å aktivere sponsoratet slik at publikum forstår hvorfor for eksempel TINE sponser Marit Bjørgen. Linken mellom Bjørgen og TINE er relativt sterk ved at begge parter står for relativt like verdier, men ikke like

sterk som linken mellom Bjørgen og skiprodusenten Fischer, hvor begge er aktører som publikum forbinner med vinter, idrett og spesielt langrenn. Foruten Bjørgen, kan det hevdes at det er god fit mellom TINEstafetten, TINE fotballskole og Kjetil Jansrud, og TINE, da TINE står for sunnhet og fysisk aktivitet, noe som eksemplene i stor grad også representerer. Skard (2011) peker på at TINE gjennom ulike former for markedskommunikasjon, kan kommunisere hvorfor TINE sponser Marit Bjørgen, og andre avtaler. Slik aktivisering foregår fra TINEs side ved at for eksempel Marit Bjørgen og Alexander Aurdal, blir eksponert på produkter og TV-reklamer.

3.4.2.6 Merkestyrke

Som det ble forklart i kapittel 3.3.1.6 er *merkestyrke* en ekstra verdi som tillegges et merke eller produkt, som gjør at merke eller produktet blir foretrukket (Aaker, 1996; Cornwell et al., 2001; Hickmann et al., 2005; Mitcell, 2002; Pichot et al., 2008). Gjennom Petter Northug kan det hevdes at Coop får noe ekstra som gjør at forbrukere velger å handle på Coop, og kjøpe Coops egne Northug-produkter istedenfor å handle hos NorgesGruppen eller REMA 1000. Gjennom sponsorater kan altså bedrifter oppnå ekstra verdier som forbrukere knytter til merket eller produktet. Ved at Marit Bjørgen samarbeider med TINE, og at Bjørgen blir brukt i TV-reklamer, reklamemateriell og på produktemballasjer, kan føre til at kunder velger TINEs produkter istedenfor konkurrerende merker som kontinuerlig prøver å angripe TINEs markedsandeler (Cornwell et al., 2001; Kotler, 2008). Et klassisk eksempel på merkestyrke er når en person velger å forlate en butikk, for å dra til en annen butikk da førstnevnte ikke hadde personens foretrukne merke (Kotler, 2008).

3.4.3 Internaktivering

Tidligere i oppgaven er det gjort rede for hva som menes med internaktivering – et begrep som omfatter alle aktiviteter som er rettet internt i bedriften, mot bedriftens ansatte. Innledningsvis i denne oppgaven er sponsering definert ut i fra kommersielle motiv og et ønske om avkastning på investeringen. Med bakgrunn i dette, ansees internaktivering som et tiltak som kan gi økonomisk avkastning. Da internaktivering er aktiviteter rettet mot de ansatte, er det aktuelt å trekke linjer til organisasjonsteorien. Sentralt i bedriften står de ansatte, og påvirkning av bedriftens ansatte kan med andre ord påvirke bedriften og dens organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

3.4.3.1 Organisasjonskultur

Internaktivering kan synes å ha to effekter på organisasjonskulturen (Arndt, 1985). Menneskene er det sentrale i enhver organisasjon, og hvordan menneskene oppfører seg, samt jobbprestasjonene deres er avgjørende for bedriftens resultat (Arndt, 1985; Bang, 2011, 2013; Bjerke & Ind, 2007; Kotter & Heskett, 1992). Internaktivering sikter mot de ansatte med den hensikt å utvikle hver enkelt ansatt til å gjøre en bedre jobb ved for eksempel bedret kompetanse, samt motivere og inkludere de ansatte til å bli ett med organisasjonen (motivasjon) (Arndt, 1985). I den forstand kan det hevdes at TINE kan bruke sine sponsorater til å motivere sine ansatte, ved for eksempel at Marit Bjørgen møter opp på kontorer, bidrar på samlinger eller som premiering i form av at ansatte får treffe Bjørgen. Gjennom sponsoratene til TINE kan også ansatte lære mye om struktur og målrettet jobbing, noe som igjen kan bidra til kompetanseheving. Ved en slik endring i organisasjonskulturen viser litteraturen at TINE står bedre rustet til å nå sine overordnede mål, som for eksempel bedre lønnsomhet (Arndt, 1985; Bang, 2011, 2013).

3.4.3.2 Lojale og stolte ansatte

Lojale og stolte ansatte er noe enhver bedrift bør strebe etter å oppnå. Tidligere er det gjort rede for at lojale og stolte ansatte kan føre til positive utfall, som mer engasjement og bedre jobbprestasjoner (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Meenaghan, 1991; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008). TINE er den største meieriaktøren i Norge, og er representert over hele landet. Nå kan ikke jeg uttale meg om at TINE er mest innovativ og unik på sine fagområder, men det er å anta at TINE er dyktig på sine fagområder. Ved å knytte til seg sponsoravtaler og bruke de på TINEs ansatte, vil TINE i stor grad kunne få faglig og emosjonelt stolte og lojale ansatte. TINE bidrar til at barn og unge får drive med fysisk aktivitet, gjennom for eksempel TINE fotballskole og TINEstafetten. Hva TINEs sponsorobjekter står for er også med på å bidra til å skape stolthet og lojalitet. TINE må da kommunisere sponsoratene internt i organisasjonen, slik at de ansatte er klar over hvilke sponsorater og sponsorobjekter TINE har avtaler med.

3.4.3.3 Verdier

TINE har en ambisjon om å skape et sunnere og mer fysisk aktivt Norge (Tine, a, u.å). Det kommer fram av litteraturen at dersom TINE etablerer verdier internt i bedriften, som er i tråd med hvordan TINE ønsker å fremstå utad, kan dette ha en positiv effekt på

de ansatte. Når TINE har verdier som samsvarer med et sunnere og mer fysisk aktivt Norge, er det å anta at mange ansatte ønsker å assosiere seg med slike verdier, og på den måten ønsker å jobbe og yte mer for arbeidsgiveren TINE (Pichot et al., 2008).

3.4.3.4 Belønnings- og målsettingsprogram

Belønnings- og målsettingsprogram kan, som tidligere presisert, være svært effektivt for de ansattes motivasjon, engasjement og prestasjoner. I litteraturen pekes det på at man kan belønne de ansatte ved oppnådde prestasjoner. For eksempel kan TINE invitere med seg ansatte på diverse idrettsarrangementer. Pichot et al. (2008) viser til at ved slike aktiviteter kan idretten bli brukt til å symbolisere solidariske aspekter ved at arbeidsgiver gir alle en mulighet til å oppleve noe som ofte kun er forbeholdt ansatte i toppstillinger og sjefer. Farrelly og Greyser (2012) viser til at belønningsprogram i enda større grad er funksjonelle når bedriften knytter belønningen opp mot personlig utvikling, og identitets- og prestasjonsstrategier istedenfor kun salgsmål. TINE har mange ansatte. Å belønne ansatte etter hvordan de utvikler organisasjonen kan ha en stor effekt. Hvis alle bidrar litt til en positiv endring og følger et sett med verdier, vil det i det store bilde utgjøre en stor forskjell. Aker tok i bruk sponsorsamarbeidet med skiforbundet til blant annet belønningsprogram med konkurranser blant Aker-ansatte, der belønningen var samlinger, treningsamlinger og teknikkurs med skiforbundet. Dette resulterte i at flere deltok, som igjen bidro til å redusere sykefraværet. Idretten har mye å tilføre næringslivet med tanke på å jobbe målrettet hver dag. Marit Bjørgen, Kjetil Jansrud, freestylelandslaget, kvinnelandslaget i fotball, kvinnelandslaget i håndball, bare for å nevne noen, er alle eksempler som kan bidra til å overføre målrettet jobbing fra idretten til TINE.

3.4.3.5 Involvering

Sponsing kan benyttes av en bedrift til å skape følelsesmessige forbindelser hos ansatte ved å sponse objekter og ha aktiviteter som de ansatte engasjerer seg i. Dette vil kunne bidra til å utvikle prestasjonsfremmende organisasjonskultur (Cliffe & Motion, 2005). Det finnes mange aktiviteter som engasjerer ansatte, og det vil være forskjellige aktiviteter som engasjerer forskjellige avdelinger. Det er viktig å ha i bakhodet at ikke alle ansatte nødvendigvis ønsker en knalltøff intervalltrening med Marit Bjørgen i Holmenkollen, en sen, regntung oktoberkveld. Men aktiviteter der de ansatte blir involvert og kommer i kontakt med andre ansatte og ledelsen, kan føre til sterkere

forbindelser (Abzari et al., 2011). YT Holmenkollstafetten er et godt eksempel på hvordan TINE ønsker å engasjere, motivere og involvere sine ansatte. Ved at for eksempel avdelinger deltar på samme stafettlag, får både ansatte og lederne deltatt på samme lag og med påfølgende sosiale aktiviteter i etterkant, er det å anta at relasjoner mellom ansatte, seg i mellom, og lederne bedres (Abzari et al., 2011).

3.4.3.6 Oppfatning

Hvordan de ansatte oppfatter bedriften er svært viktig, spesielt med tanke på at det er en sammenheng mellom bedriftens identitet eksternt og internt (Farrelly & Greyser, 2012). Av litteraturen kommer det frem at sponsoratene en bedrift har, kan brukes til nettopp å skape en sammenheng mellom hvordan bedriftens identitet fremstår eksternt så vel som internt (Farrelly & Greyser, 2012; Mitchell, 2002). TINE er, som tidligere nevnt, aktivt ute og sier at TINE ønsker et sunnere og mer aktivt Norge. TINEs bidrag til å la barn og unge delta i forskjellige arrangementer som TINEstafetten og TINE fotballskole, samt at TINE har sponsorer hvor sponsorobjektene er til stor motivasjon og inspirasjon hos befolkningen, får TINEs ansatte til å se at TINE tar dette på alvor og at det er en sammenheng mellom hva TINE sier de ønsker å gjøre og hva de faktisk gjør.

3.4.3.7 Motivasjon og inspirasjon

Motiverte ansatte er, som tidligere nevnt, svært ønskelig for enhver bedrift. Idretten kan være en viktig bidragsyter til å skape motiverte ansatte. Bedrifter som sponser kan motivere og engasjere sine ansatte gjennom idretten, ved å knytte paralleller til hvordan målsettinger kan bidra til store idrettslige prestasjoner, og hvordan målsettinger kan bidra til bedre jobbprestasjoner (Farrelly & Greyser, 2012). Som nevnt under belønnings- og målsetningsprogram, kan store idrettsprestasjoner hvor langvarige mål og delmål står bak, være i likhet med arbeidslivet. Et godt eksempel på dette er TINEs bruk av Marit Bjørgen i TV-reklamen ”TineMelk – Monsterbakken” (Tine, i, u.å), hvor dette kan ha påvirkning og overføringskraft til TINEs ansatte.

3.4.3.7.1 Friskere ansatte

I store bedrifter med mange ansatte kan sykefravær være en betydelig økonomisk kostnad. Aker ASA inngikk som nevnt i 2010 en historisk samarbeidsavtale med skiforbundet, hvor noe av hensikten var å redusere sykefraværet eller øke friskhetsgraden, som Aker har valgt å kalle det (Aker Achievements, 2012). Ved

nettopp å investere i sine ansatte ønsket Aker ”[...] å gjøre medarbeiderene friskere og mer motiverte. Kort sagt: økt friskhetsgrad – og dermed redusert sykefravær” (Aker Achievements, 2012, s. 6). Resultatet av investeringen ga rask avkastning. I løpet av 2011 hadde friskhetsgraden økt 0,5 prosent, hvor økningen ga Aker en økonomisk besparelse på 50 millioner kroner, tilsvarende Akers totale utgifter tilknyttet sponsoratet (Aker Achievements, 2012). Til tross for manglende forskning på sponing og internaktivering kan man anta at ved å motivere ansatte til fysisk aktivitet, kan det føre til friskere ansatte, noe som igjen betyr at kostnader ved sykefravær vil reduseres. I tillegg bidrar fysisk aktivitet til bedre fysisk og psykisk helse, bedre rustet til å takle press, økt trivsel og godt psykososialt arbeidsmiljø (Helsedirektoratet, u.å). Når man ser viktigheten av motiverte ansatte, er det en god idé å bruke sponsoratene internt. Motivering til mer fysisk aktivitet kan skje ved å gi ansatte klær og utstyr, samt tilby deltakelse på kurs og seminarer som holdes av sponsorobjektene. TINE bruker allerede Marit Bjørgen og kombinertlandslaget til diverse trenings- og fysisk aktivitetsprogram (Sponsorsjef, 2015). Nå er ikke bruken av Bjørgen og kombinertlandslaget i like stor skala som samarbeidet mellom Aker og skiforbundet, men det er å anta at TINEs ansatte kan motiveres av sponsorobjektene til å drive mer med fysisk aktivitet, som igjen kan føre til lavere sykefravær. Når de ansatte får en tilknytning til sponsorobjektene, ser man at ”samarbeidet med utøvere og støtteapparat motiverer ansatte til fysisk aktivitet og det å ta vare på egen helse” (Aker Achievements, 2012, s. 4).

3.5 Teorioppsummering

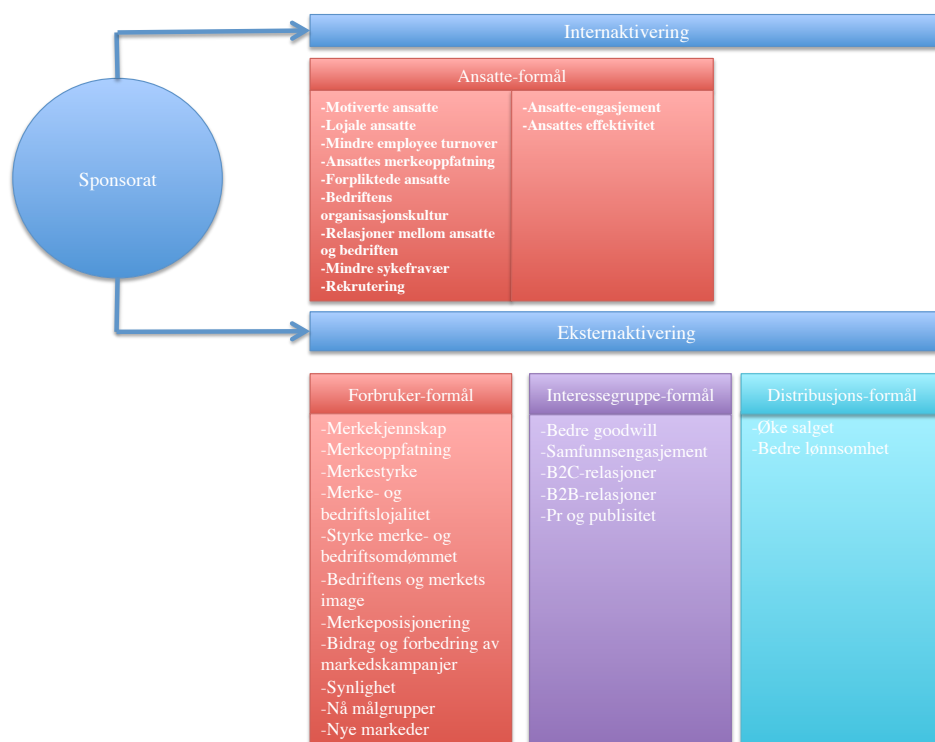
For å oppsummere teorikapitlet er det utarbeidet en litteraturoppsummering (tabell 3.1), som viser formål med ekstern- og internaktivering av sponsorat. Teorikapitlet viser at det er gjort langt mer forskning på eksternaktivering enn internaktivering. Ifølge litteraturen handler internaktivering om hvordan man tar i bruk eller aktiverer sponsoratet innad i bedriften. Hvordan internaktivere sponsoratene varierer i stor grad, men kan aktiveres ved eksempelvis å arrangere samlinger der ansatte får møte utøvere som bedriften sponser, eller ansatte kan delta på for eksempel motivasjons- og prestasjonsforedrag. Effekten av tiltakene er mange, noe man ser i tabell 3.1. For eksempel kan aktiviteter rundt ansatte føre til større engasjement, mer motivasjon til å jobbe, større forpliktelse, mer effektiv jobbing og mindre sykefravær. I hvilken grad et sponsorat kan redusere sykefraværet i en bedrift og dermed spare bedriften for store kostnader, kan diskuteres. Det som er sikkert, er at ved å aktivere sponsoratet internt

viser litteraturen at de ansatte blir mer motiverte. Dette kan føre til at den fysiske formen hos de ansatte bedres, og med bakgrunn i dette kan det antas at sykefraværet også vil gå ned. Tabell 3.1 viser oppsummert hovedformålene ved sponsing, basert på Cliffe og Motions (2005) inndeling av *ansatte-, forbruker-, interessegruppe- og distribusjonsformål*. Hovedformålene er igjen inndelt i mål og motiver ved ekstern- og internaktivering, akkurat som beskrevet tidligere. Hensikten med tabellen er å gi en enkel og skjematisk oversikt over teorien.

Tabell 3.1: Litteraturoversikt over formål ved sponsing.

Hovedformål ved sponsing	Mål og motiv ved eksternaktivering	Mål og motiv ved internaktivering
Ansatteformål		Relasjoner mellom ansatte og bedriften Øke rekrutteringen / tiltrekke seg potensielle nye ansatte Ansatte-engasjement Motiverte ansatte Lojale ansatte Mindre employee turnover Ansattes merkeoppfatning Forpliktete ansatte Bedriftens organisasjonskultur Ansattes effektivitet Mindre sykefravær
Forbrukerformål	Merkestyrke Merkekjennskap Merke- og bedriftslojalitet Styrke merke- og bedriftsømdømmet Bedriftens og merkets image Merkeposisjonering Nye markeder Bidrag og forbedring av markeds kampanjer Synlighet Nå målgrupper Merkeoppfatning	
Interessegruppeformål	Bedre goodwill Samfunnsengasjement B2C-relasjoner B2B-relasjoner Pr og publisitet	
Distribusjonsformål	Øke salget Bedre lønnsomhet	

Som et resultat av sponseori og litteraturoversikten (tabell 3.1) er figur 3.3 utviklet, og viser til ett hovedformål ved internaktivering, *ansatteformål*, og tre hovedformål ved eksternaktivering, *forbrukerformål*, *interessegruppeformål* og *distribusjonsformål*. Det er på lik linje som tabell 3.1 tidligere utdypet hva som inngår i de ulike hovedformålene, kort oppsummert er *ansatteformål* eksempelvis mål og motiver som motiverte ansatte, mindre sykefravær, større engasjement blant ansatte. *Forbrukerformål* er den formen for eksternaktivering som i litteraturen har flest formål. Det kan være å nå ut til nye markeder, treffe målgrupper, posisjonere merket, bedre merkets lojalitet, og det kan bidra til å styrke merkekjennskapen hos forbruker. *Stakeholderformål* omhandler hvordan bedriften eller merket blir oppfattet hos sine stakeholdere. Mange bedrifter sponser lokale idrettslag for å vise at de støtter lokalsamfunnet. Det siste hovedformålet, *distribusjonsformål* brukes i stor grad til å øke bedriftens eller merkets salg gjennom forskjellige kanalvalg for å skape diverse salgsfremmende tiltak. Hensikten med figur 3.3 er å illustrere eksterne og interne aktiveringsformål, og å fremstille et rammeverk som figur 5.1, og senere figur 5.2, bygger på.



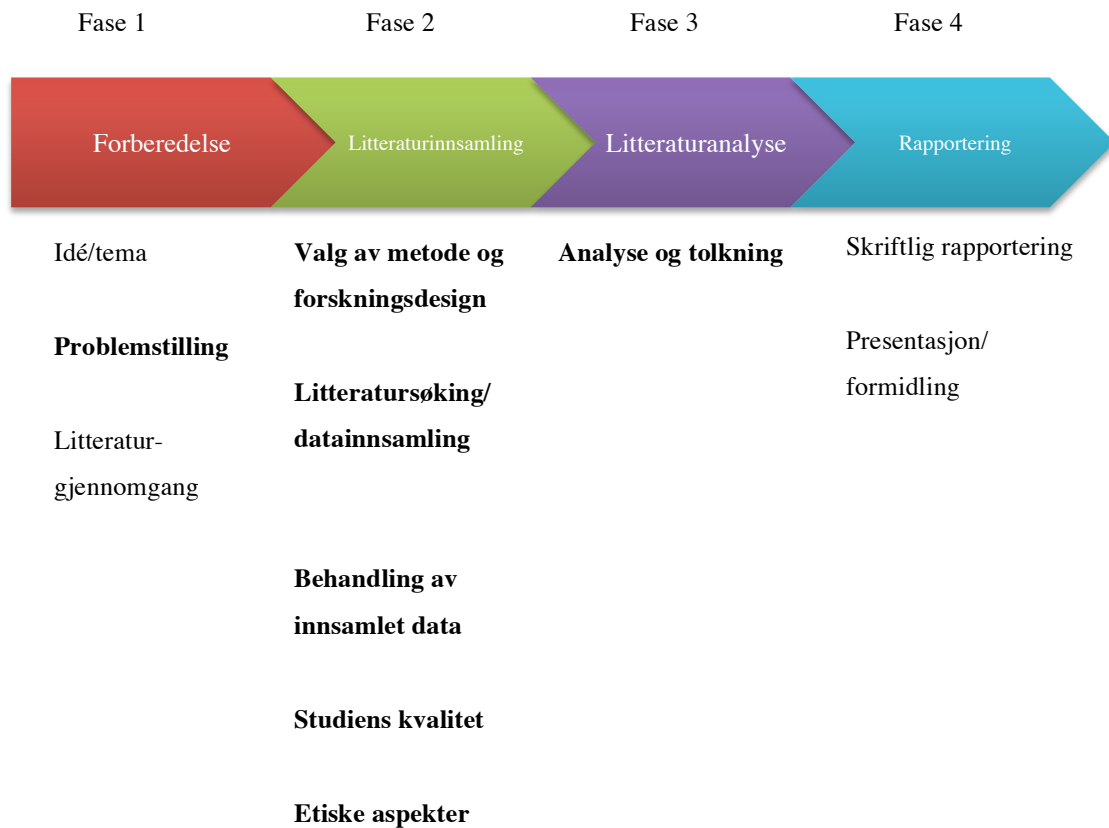
Figur 3.3: mål og motiv med intern- og eksternaktivering av sponserater. Modellen er basert på Cliffe og Motions (2005) modell "sponsorship – brand strategy"

4. Design og metode

I foregående kapittel er studien presentert med TINE som case, i tillegg til generell teori om sponning, samt dypere redegjørelse for mål og motiv ved sponning. Målene og motivene er kategorisert etter enten intern- eller eksterntaktivering. Hvordan målene og motivene skal aktiveres er redegjort for med bakgrunn i hva teorien omtaler som gjeldende. Design- og metodekapittelet tar for seg framgangsmåten som er brukt for å kunne svare på problemstillingen. Kapittelet er lagt opp slik at denne oppgavens forskningsprosess blir redegjort for først. Gangen i selve forskningsprosessen, deriblant valg av problemstilling, valg av design og metode, datainnsamling, behandling av datainnsamling og kvalitet på studien, blir således utover i kapittel fire gjort rede for.

4.1 *Forskningsprosessen*

Forskningsprosessen er hele prosessen fra refleksjonene rundt hva masteroppgaven skulle omhandle, til et ferdigstilt produkt. Det er mange forskjellige meninger om hva en forskningsprosess er, men ifølge Hassmén og Hassmén (2008) er fellesnevneren for alle forskningsprosesser at de tar utgangspunkt i en idé som avsluttes med et sluttprodukt. Ifølge Johannesen, Kristoffersen og Tuft (2005, s. 37) er ”forskning en prosess som vanligvis går over fire faser”. Basert på nettopp Johannesen et al. (2005) og Hassmén og Hassmén (2008) har denne oppgaven fulgt en forskningsprosess (figur 4.1), som er kategorisert på følgende måte: Fase 1) forberedelse, Fase 2) datainnsamling, Fase 3) dataanalyse og Fase 4) rapportering. I design- og metodekapittelet blir det ikke redegjort for idé/tema, litteraturgjennomgang og formål, da disse er redegjort i innlednings- og teorikapitlene. Skriftlig rapportering og presentasjon/formidling blir heller ikke redegjort i metodekapittelet, da skriftlig rapportering og presentasjon/formidling er selve oppgaven i sin helhet. Derfor er disse fire punktene ikke markert i fet skrift i figur 4.1. Med utgangspunkt i Johannesen et al. (2005) og Hassmén og Hassmén (2008) forskningsprosess (figur 4.1), vil påfølgende fasene presenteres. I fase én blir det redegjort for problemstilling og analysespørsmål. I fase to blir valg av metode og forskningsdesign, innsamling og behandling av data, studiens kvalitet og etiske aspekter redegjort for. I den tredje fasen blir selve analysen og tolkningen foretatt (presenteres i kapittel 5). Fase fire omhandler skriftlig rapportering og presentasjon. Som nevnt over, er skriftlig rapportering og presentasjon selve oppgaven i sin helhet.



Figur 4.1: Viser forskningsprosessen og dens fire faser, basert på Johannesen et al. (2005) og Hassmén og Hassmén (2008)

4.2 Problemstilling og analysespørsmål

Forskningsprosjekt avhenger av problemstillinger hvor man tar utgangspunkt i tema som forskeren eller fagmiljøet er interessert i (Thagaard, 2013). Problemstillingene utarbeides fra spørsmål, som forskeren baserer forskningsplanen på (Thagaard, 2013). Ifølge Olsson og Sørensen (2003) blir problemstillingen utarbeidet gjennom en prosess bestående av et problemområde, problemkartlegging og en problemformulering. For denne studien startet prosessen da undertegnede skrev fordypningsoppgave i Sport Management, som også omhandlet sponsing. I problemkartleggingsfasen ble tidligere forskning på sponsorfeltet gjennomgått, også innen markedsførings- og organisasjonsteori. I tillegg til selve problemkartleggingen, har en kontinuerlig gjennomgang av forskning på området blitt foretatt gjennom hele året. Ifølge Olsson og Sørensen (2003) og Thagaard (2013) er problemstillingen retningsgivende for hva man skal studere, hvilke metoder man skal ta i bruk og hvordan analysen kan utføres. Til

tross for at problemstillingen danner utgangspunktet for undersøkelsen, presiserer Thagaard (2013) at problemstillingen ikke nødvendigvis er ferdig definert når man skal samle inn data. ”Spesifisering av problemstillingen er en prosess som pågår gjennom hele forskningsprosjektet (Thagaard, 2013, s. 49). Videre poengterer Thagaard (2013) at problemstillingen er et utgangspunkt for hvordan undersøkelsen kan legges opp, og det er viktig å forstå at i løpet av prosjektet kan det komme ny innsikt som gjør at problemstillingen endres, da problemstilling, innsamling av data, samt analyse og tolkning blir gjensidig påvirket av hverandre. Problemstillingen bør være tydelig, tilstrekkelig definert, avgrenset og åpen (Thagaard, 2013). Med bakgrunn i personlig interesse, tema og tidligere forskning på sponsering har denne studien kommet frem til følgende problemstilling:

Aktivering av sponsorater. Hvordan kan TINE videreutvikle interaktivering av sponsorater som et strategisk virkemiddel mot sine ansatte. Problemstillingen blir besvart gjennom følgende fire analysespørsmål, i tillegg til flere anbefalinger:

A1 Hva må ligge til grunn for at TINE kan lykkes med aktivering av sponsorater?

A2 Hvilke strategiske mål og motiver er grunnleggende for TINEs sponsorater?

A3 Hvordan aktiverer TINE sponsoratene eksternt?

A4 Hvordan aktiverer TINE sponsoratene internt?

4.3 Valg av metode og forskningsdesign

Videre vil studien forankres i samfunnsvitenskapen, før forskningsdesign og valg av metode blir presentert.

4.3.1 En studie med samfunnsvitenskapelig tilnærming

Ifølge Holme og Solvang (1996) omhandler samfunnsvitenskapelig tilnærming blant annet tolkning som bidrar til forståelse av samfunnet. Denne oppgaven består i stor grad av å tolke og skape forståelse for TINE og deres sponsorater. Føllesdal og Walløe (2000) poengterer at det fortolkende paradigme er å foretrekke når man søker etter forståelse og tolkning i forskningsarbeidet. Da markedsføring tilhører samfunnsvitenskapen, og sponsering igjen ligger under fagfeltet markedsføring, vil studien med bakgrunn i dette ha en samfunnsmessig tilnærming (Føllesdal & Walløe, 2000). Prosjektet har derfor beveget seg inn i det fortolkede paradigmet, hvor det søkes

etter en dypere forståelse av TINE og deres sponsorater (Føllesdal & Walløe, 2000). Ved det fortolkende paradigmet kan studien i stor grad vandre mellom empiri og problemstilling (Føllesdal & Walløe, 2000), noe som er en fordel da problemstillingen, ifølge Olsson og Sørensen (2003) og Thagaard (2013), er i dynamisk utvikling gjennom hele prosjektet.

4.3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er selve planen for hvordan en studie ved en strategisk framgangsmåte skal gå frem for å kunne besvare forskningsspørsmål og problemstilling (Ghuri & Grønhaug, 2010). Ifølge Thagaard (2013) er fleksibilitet i forskningsdesign en styrke ved kvalitative metoder. Innen vitenskapsteori er det spesielt tre former for forskningsdesign som er gjeldende, *eksplorerende*, *deskriptiv* (beskrivende) og *kausal* (Ghuri & Grønhaug, 2010). Denne studien hevdes å være av et eksplorativt design, da det er begrenset med kunnskap og forskning innen internaktivering av sponsorater, samt at fleksibilitet er svært ønskelig (Ghuri & Grønhaug, 2010). I tillegg til å være en eksplorativt studie, er det også valgt å gjennomføre studien som et casedesign/studie, hvor det ønskes å gå i dybden på TINEs aktiveringer av sponsorater for at denne studien skal kunne kartlegge hvordan TINE har aktivert sine sponsorater.

4.3.3 Casestudie

Når en studie skal ta for seg en enhet, hevdes det at casestudie er å foretrekke (Wæhle & Sterri, 2014). I likhet med, og inspirert av Cliffe og Motions (2005) og Harungs (1996) studier av henholdsvis Vodafone og Tomra, er det gjennomført en casestudie av TINE. Casestudie tillater at man kan gå i dybden og på den måten komme med detaljerte beskrivelser, noe som er en fordel når studien skal ta for seg hvordan TINE aktiverer sine sponsorater (Thagaard, 2013; Wæhle & Sterri, 2014). Ifølge Ghauri og Grønhaug (2010) egner også casestudie seg når man stiller spørsmål rundt hvordan og hvorfor. TINE ble også valgt som case, da de i liten grad aktiverer sponsoratene internt, hvor potensialet for å aktivere internt er stort. Basert på at TINE primært aktiverer sponsorater eksternt, er hensikten med casen å skape en forståelse for hvordan TINE kan aktivere sine sponsorater internt. Som et resultat vil det presenteres en rekke konkrete internaktiveringstiltak for TINE under kapittel 5.5, som et resultat av analyse og forståelse av mulighetene sponsoraktivering gir.

4.3.4 Valg av metode

Valg av metode er svært viktig for resultatet av forskningsarbeidet. Metodeteori er et sett med prinsipper og regler som omtaler hvordan vitenskapelige undersøkelser skal gjennomføres (Hassmén & Hassmén, 2008). Metode stammer fra de greske ordene *meta* og *hodos* og kan tolkes som den riktige veien (Hassmén & Hassmén, 2008). Det skiller mellom to typer metodiske tilnærminger, kvalitativ og kvantitativ metode (Hassmén & Hassmén, 2008; Laake, Olsen & Benestad, 2008; Thagaard, 2013). Denne studien har primært anvendt kvalitativ metode, med innslag av kvantitativ metode. Studien er basert på kvalitativt dybdeintervju, kvalitativ tekstanalyse (diskursanalyse), casedesign, samt resultater fra en kvantitativ spørreundersøkelse. Med bakgrunn i dette hevdes det at denne studien har gjennomført en delvis metodetriangulering, da det er tatt i bruk flere metoder, noe som hevdes å sikre og styrke kvaliteten på datainnsamlingen (Grønmo, 2004). Grunnlaget for å ta i bruk flere metoder er for å skape et teoretisk mangfold, som kan føre til bredere belysning av TINE, som igjen kan føre til bedre forståelse av TINE ut i fra teoretiske perspektiver (Grønmo, 2004). Da det hovedsak er brukt kvalitativ metode i studien, er det derfor kvalitativ metode metodekapitlet gjør mest rede for, mens kvantitativ metode vil redegjøres for i kapittel 4.3.4.2.

4.3.4.1 Kvalitativ metode

Ved kvalitativ forskning hevdes ordet metode å være av litt videre betydning enn ved kvantitativ forskning (Laake et al., 2008). Kvalitativ metode er anvendt i denne studien blant annet fordi man i større grad kan gå i dybden av og forstå fenomener (Thagaard, 2013). I kvalitative studier handler det ikke bare om innsamlingsteknikker for data, men det omfatter hele prosessen fra teoretisk tilnærming til en problemstilling, selve datainnsamlingen og den kontinuerlige analysen som pågår underveis og etter innsamlingen av kvalitative data (Laake et al., 2008). Til tross for en del forskning på sponsing, er det fortsatt begrenset med teorier, og sponsing kan fortsatt regnes som et relativt nytt fenomen. Dette gjør at anvendte metoder i stor grad er passende for denne studien (Thagaard, 2013). Ved kvalitative metoder er det "[...] et subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og de personer vi studerer" (Thagaard, 2013, s. 19), og dette fører til at både forsker og deltaker kan påvirke forskningsprosessen. Derimot ved kvantitative metoder er det ifølge Thagaard (2013) mer distanse mellom forsker og deltaker, og dette fører til at det ikke blir knyttet noen direkte kontakt mellom partene.

Det finnes flere forskjellige kvalitative datainnsamlingsteknikker, hvor intervju og diskursanalyse er fremtredende (Hassmén & Hassmén, 2008; Laake et al., 2008; Thagaard, 2013), og disse innsamlingsmetodene er benyttet i denne studien. Som tidligere nevnt hevdes det at problemstillingen er i konstant utvikling gjennom hele prosjektet. Kvalitativ metode er derfor et godt valg, da studien i stor grad kan vandre mellom empiri og problemstilling, samt at studien ikke er låst til en fast problemstilling og det kan gjøres tilpasninger av problemstillingen underveis i forskningsprosessen (Grønmo, 2004; Føllesdal & Walløe, 2000; Olsson & Sørensen, 2003; Thagaard, 2013). Studien består av analyser av innsamlet data fra intervju og diskursanalyse, samt analyse av eksisterende forskning og litteratur for å underbygge mine funn.

4.3.4.2 Kvantitativ metode

Der hvor kvalitativ metode i stor grad handler om å gå i dybden og samle mye informasjon fra et mindre antall utvalg, handler kvantitativ metode i stor grad om å samle mye representative data på et begrenset felt (Laake et al., 2008). Kvantitative data i denne studien stammer fra en større spørreundersøkelse TINE gjorde på sine ansatte vedrørende TINEs sponsorater. Denne spørreundersøkelsen ble gjennomført i mars 2015 av Opinion. Totalt var det 407 ansatte som svarte på spørreundersøkelsen. Undertegnede var med på utviklingen av spørreundersøkelsen, og derfor kan resultat fra spørreundersøkelsen brukes i oppgaven. For å skape en klar teoretisk forankring mellom datamateriale og teori ble det utarbeidet spørsmål rundt forskjellige mål og motiv for sponsering basert på tidligere innsamlet empiri. Spørsmålene tok for seg de følgende områdene: ansattes *holdninger* til TINEs sponsorater, *fit*, tiltak for *internaktivering* og *motivasjon*. Inspirert av tidligere forskning, og basert på Speed og Thompsons (2000) studie, ble spørreundersøkelsen utarbeidet med hensikt i at respondentene svarte på spørsmål med svaralternativ på en skala fra én til syv (tabell 4.1). *Holdninger* ble målt ved fem spørsmål på tre områder. *Fit* ble målt på tre områder, hvor 12 spørsmål ble besvart. *Internaktivering* og *motivasjon* ble målt på ved at respondentene svarte, på henholdsvis åtte og 15 spørsmål. Tabell 4.1 viser hvilke spørsmål som ble brukt i spørreundersøkelsen, og er delt opp i *holdninger*, *fit*, *internaktivering* og *motivasjon*.

Tabell 4.1: Viser studiens bidrag til Opinions (2015) kvantitative spørreskjema, med oversikt over spørsmål tilknyttet holdning, fit, internaktivering og motivasjon.

	1	2	3	4	5	6	7
Holdning							
hva er din oppfatning av Marit Bjørgen?	Dårlig inntrykk						Godt inntrykk
	Har et negativt image						Har et godt image
	Misliker						Liker
Hva er din oppfatning av TINE fotballskole?	Dårlig inntrykk						Godt inntrykk
	Har et negativt image						Har et godt image
	Misliker						Liker
Hva er din oppfatning av kokkelandslaget?	Dårlig inntrykk						Godt inntrykk
	Har et negativt image						Har et godt image
	Misliker						Liker
Hva er din oppfatning av Petter Northug?	Dårlig inntrykk						Godt inntrykk
	Har et negativt image						Har et godt image
	Misliker						Liker
Hva er din oppfatning av Røde Kors?	Dårlig inntrykk						Godt inntrykk
	Har et negativt image						Har et godt image
	Misliker						Liker
FIT							
TINE er en naturlig sponsor for Marit Bjørgen	Svært uenig						Svært enig
Kokkelandslaget og TINE passer godt sammen	Svært uenig						Svært enig
Det er en logisk sammenheng mellom TINE og Røde Kors	Svært uenig						Svært enig
Det er en logisk sammenheng mellom TINE og TINE fotballskole	Svært uenig						Svært enig
Røde Kors og TINE passer godt sammen	Svært uenig						Svært enig
TINE er en naturlig sponsor for Kokkelandslaget	Svært uenig						Svært enig
Marit Bjørgen og TINE passer godt sammen	Svært uenig						Svært enig
TINE er en naturlig sponsor for TINE fotballskole	Svært uenig						Svært enig
Det er en logisk sammenheng mellom TINE og Marit Bjørgen	Svært uenig						Svært enig
Det er en logisk sammenheng mellom TINE og Kokkelandslaget	Svært uenig						Svært enig
TINE er en naturlig sponsor for Røde Kors	Svært uenig						Svært enig
TINE fotballskole og TINE passer godt sammen	Svært uenig						Svært enig
Internaktivering							
<i>I hvilken grad mener du at sponsoratene/samarbeidene kan bli brukt til følgende interne aktiviteter hos TINE:</i>							
Eventer/fester/tilstelninger	I liten grad						I stor grad
Deltakelse på konkurranser og arrangementer	I liten grad						I stor grad
Foredrag av sponsorobjekter	I liten grad						I stor grad
Kurs om selvlørdelse og prestasjonsledelse	I liten grad						I stor grad
Kurs om helse og ernæring	I liten grad						I stor grad
Kurs om psykisk- og fysisk helse	I liten grad						I stor grad
Ansattprogrammer (eksempelvis treningsprogrammer)	I liten grad						I stor grad
Interne konkurranser	I liten grad						I stor grad
Motivasjon							
<i>I hvilken grad og på hvilke områder i ditt liv motiverer følgende personer/organisasjoner deg til forbedring:</i>							
Marit Bjørgen	I liten grad						I stor grad
Mosjon/trening	I liten grad						I stor grad
Kosthold	I liten grad						I stor grad
Jobb-effektivitet	I liten grad						I stor grad
Friskhetsgrad	I liten grad						I stor grad
Sykefravær	I liten grad						I stor grad
Lagspiller på jobben	I liten grad						I stor grad
Røde kors	I liten grad						I stor grad
Humanitær støtte	I liten grad						I stor grad
Bærekraftig utvikling	I liten grad						I stor grad
Samfunnsansvar	I liten grad						I stor grad
Hjelpe andre	I liten grad						I stor grad
Medmenneskelighet	I liten grad						I stor grad
Ansvar for de rundt oss	I liten grad						I stor grad
Sunne verdier	I liten grad						I stor grad

4.4 Datainnsamling

Den kvalitative datainnsamlingen er gjort med bakgrunn i strategisk utvalg, semistrukturert dybdeintervju av TINEs sponsorsjef, gjennomgang og tolkning av TINEs sponsorstrategier (diskursanalyse), samt en grundig teorigjennomgang og oppsummering. I tillegg har studien også fått tilgang til rapporten fra TINEs kvantitative internspørreundersøkelse. Analyser og datainnsamling er foretatt av både primærdata og sekundærdata. Primærdata i denne sammenheng er intervju og diskursanalysen. Framnes et al. (2012) fremhever at sekundærdata er data som er allerede innsamlet og som gir tilstrekkelig med informasjon. Sekundærdata i dette tilfellet er TINEs internspørreundersøkelse, samt alt av tidligere forskning som er gjennomgått og analysert. Da mye av forskningen innenfor sponning og aktivering omhandler eksternaktivering, er primærdata valgt ut fra å supplere med data på internaktivering.

4.4.1 Det kvalitative dybdeintervjuet

Ifølge flere forskere, deriblant Kvale (2007) og Thagaard (2013), egner kvalitative intervjuer seg når man ønsker en dypere forståelse for og rundt en persons oppfattelse, erfaringer og synspunkter av bestemte temaer. Da denne studien har til hensikt å søke etter dypere forståelse, erfaringer og synspunkter på temaet sponning, ble intervju anvendt. Oppsummert er et intervju en samtale mellom intervjuer og intervjuobjekt, hvor man gjennom samtaler får frem intervjuobjektets perspektiver og meninger (Kvale & Brinkmann, 2009; Laake et al., 2008). Fordelen med et intervju, er blant annet at man i større grad kommer i dybden av forståelsen, og et intervju er mer strukturert enn ved en tilfeldig samtale (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervju ble anvendt fordi hensikten var å komme nært inn på sponsorsjefen i TINE, for å få en forståelse av hvordan sponningene blir aktivert (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013). Det finnes forskjellige typer intervju. På et generelt grunnlag kan man skille mellom en åpen og vid samtale, og en mer strukturert samtale (Laake et al., 2008). I denne studien er det tatt i bruk det som i litteraturen omtales som semistrukturert intervju. Ved det semistrukturerte intervjuet ble en oppsatt intervjuguide fulgt, hvor det også veksles mellom spørsmål, samt at svar og utsagn fra intervjuobjektet ble fulgt opp (Kvale & Brinkmann, 2009; Laake et al., 2008; Thagaard, 2013). På denne måten sikres det at studien får svar som opprinnelig planlagt, samtidig som informasjon intervjupersonen utdyper, enkelt kan følges opp (Thagaard, 2013). Siden man ikke er låst fast til spørsmålene, føltes intervjuet mer som en samtale som tilpasser seg intervjuet. På den

måten sikrer studien gode svar, samtidig som at intervjuobjektet kan komme med annen utfyllende informasjon (Kvale & Brinkmann, 2009; Laake et al., 2008; Thagaard, 2013). I forkant av intervjuet, ble det i intervjuguiden utarbeidet oppfølgingsspørsmål, også kalt kontrollspørsmål, som sikrer at intervjuet holdt seg innen planlagte temaer (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette bidro til at de gangene intervjuobjekt sporet av, eller ikke ga tilstrekkelig svar, ble samtalen ført inn i riktig bane igjen. Intervjuguiden er ingen fasit på hvordan intervjuet skal utvikle seg, men er ment som en veiviser, og i dette tilfelle bidro intervjuguiden til at studien fikk svar og skapte relevant data for å kunne svare på problemstillingen, noe som også bekreftes av Thagaard (2013) som en av hensiktene ved intervjuguider.

4.4.1.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Før prosjektets oppstart ble et forslag til intervjuguide laget, og sendt som vedlegg på søknaden til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Frem til gjennomført intervju har intervjuguiden blitt kontinuerlig endret og tilpasset. Etter hvert som kunnskap om sponsering har økt, har også intervjuguiden reflektert dette, og samsvarer med det Kvale og Brinkmann (2009) hevder, at etter hvert som kunnskapen og forståelsen øker, vil kvaliteten på spørsmålene bli bedre. Intervjuet ble gjennomført i februar av to grunner. For det første var det vesentlig for studien at intervjuet ga ønsket og teoretisk forankret data. Derfor var det fokus på at studien skulle ha god teoretisk forståelse før spørsmål til intervjuguiden ble laget, og intervjuet gjennomført. For det andre var november, desember og januar hektiske måneder for sponsorsjefen, og februar passet derfor best.

For å sikre en god og dynamisk samtale er det stilt åpne spørsmål og ikke spørsmål som kan besvares med ja eller nei. På den måten sikres det at intervjuobjektet kan komme med sine egne svar, og at svarene ikke blir påvirket av forskerens subjektive meninger (Thagaard, 2013). Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utformet med først noen generelle spørsmål om TINE, deretter tre hovedtemaer: TINEs motiv for sponsering, TINEs aktivering av sponseratene og evaluering/effektmålinger av sponseratene. Spørsmålene er godt forankret i empiri ved at terminologiske uttrykk som *fit*, *holdninger*, *motivasjon*, *image*, *assosiasjoner*, *involvering* og *merkekjennskap* er brukt ved spørsmålsstillingen. Dette vil bidra til at svarene kan relateres til teorier, så vel som hva TINE faktisk gjør. For å undersøke hvilke motiv TINE har for sponsering, ble spørsmål 6a) stilt: ”hva er

formålene (objectives) til TINE når TINE inngår et sponsorat [...]”. *Motivasjon og involvering* er viktige motiv ved internaktivering. For å belyse disse motivene ble spørsmål 13) ”hvordan bruker TINE sine sponsorater til å involvere sine ansatte”, og spørsmål 14) ”hvordan bruker TINE sine sponsorater til å motivere sine ansatte”, stilt. Når det kommer til hva empiri omtaler som eksterne aktiveringsmotiv, hvor spørsmål 21) ”hvordan bruker TINE sponsing til å bygge merkestyrke/brand equity”, og spørsmål 21 a) ”for eksempel merkekjennskap, merkeassosiasjoner/image, merkepreferanse, merkeholdninger og salg”, tar for seg *merkekjennskap, image, assosiasjoner og holdninger*, mens spørsmål 22) ”hvor viktig er det for TINE at det er en naturlig sammenheng (fit) mellom TINE og TINEs sponsorobjekter [...]”, omhandler *fit*.

4.4.1.2 Utvalg

Som ved alle andre studier må et utvalg velges, da det i praksis er tilnærmet umulig å forske på alle aktørene i sponsormarkedet. Det ville vært en alt for krevende prosess, både tidsbrukmessig og kostnadmessig. Det finnes flere utvalgsmetoder å velge mellom, hvor utvalget her er valgt ut i fra et strategisk utvalg. Med strategisk utvalg menes det at informanter har kvalifikasjoner eller egenskaper som er relevante for problemstillingen (Thagaard, 2013). Kriterier for at TINE ble valgt som case, var at TINE synes å være blant de ledende i Norge på aktivering av sponsorater, og at TINE aktiverer sponsorater både internt og eksternt. Kriterier for å bli utvalgt som informant var at informanten måtte være involvert i sponsorarbeid, ha tilgang til strategidokumenter og helst ha beslutningsmyndighet. Sponsorsjefen i TINE ble valgt på grunn av posisjon, tilgang på informasjon og beslutningsmyndighet, samt at sponsorsjefen har lang erfaring innen sponsorfeltet. Med andre ord, den personen som kunne gi mest utfyllende og relevant data.

Det er viktig å bemerke at kvalitative metoder svært sjeldent kan generaliseres, noe som begrunnes med et for lite representativt utvalg (Thagaard, 2013). Denne studien skiller seg ikke fra dette, da utvalget er begrenset.

4.4.1.3 Kvalitet på intervju

Dybdeintervjuet ble gjennomført på TINEs hovedkontor i Oslo, hvor en del av hensikten til dette var at informanten ikke skulle føle at deltakelse tok for mye tid i en ellers hektisk hverdag. I tillegg til informant var også veileder til stede, da veileder

hadde gjort avtale om at intervjuet skulle brukes som data i eget prosjekt. Det var også en fjerde person til stede, en student som veileder også er veileder for. Denne studenten deltok ikke i samtalen, og skulle kun observere hvordan et intervju kunne foregå. Laake et al. (2008) og Thagaard (2013) peker på fordeler med at forsker og informant møtes, fordi dette skaper en bedre relasjon, noe som kan føre til en mer dynamisk og åpen samtale. Alternativet til personlig intervju kunne vært å gjennomføre intervju via telefon, eller for eksempel Skype, men personlig kontakt fører til større tillitt til hverandre, og samtalen flyter mer naturlig. I tillegg var det enkelt og greit å ta seg til TINEs hovedkontor.

Det ble gjennomført et kvalitativt dybdeintervju av sponsorsjefen i TINE med varighet på 90 minutter. Et par oppfølgingsspørsmål ble i ettertid besvart på mail. Da intervjuet ble sett på som svært vellykket, og studien hadde fått svarene som var nødvendig for å kunne analysere teori og praksis, ble det besluttet å ikke gjennomføre flere intervju. I tillegg bidrar den kvantitative spørreundersøkelsen til at de ansattes erfaringer og synspunkt på TINEs sponsoraktiveringer fremkommer. Det er også med på å løfte studiens kvalitet ved at synspunkt fra ledelsen og ansatte blir drøftet. Utover dette ble det gjennomført et møte hvor sponsorsjefen presenterte internundersøkelsesrapporten, med påfølgende samtaler rundt rapporten.

4.4.2 Diskursanalyse

I tillegg til kvalitativt dybdeintervju og kvantitativ spørreundersøkelse, tar oppgaven utgangspunkt i en diskursanalyse. Diskursanalyse er benyttet på TINEs årsberetninger, samt to sponsorstrategidokumenter. Det ene strategidokumentet, Sponsornews, består av 12 sider hvor sponsoravdelingen med sponsorsjefen i spissen, beskriver alle sponsoratene, aktiviteter som er gjennomført og effekter av disse. Sponsornews er ment som en internavis som gis ut en gang i året, og skal informere TINE om hva som har skjedd og hva som har blitt gjort i sponsoravdelingen det foregående året. Det andre strategidokumentet er en 49-siders rapport som tar for seg TINEs sponsorvirksomhet, TINEs strategier, TINEs sponsorater, hvordan aktiviteter er gjennomført og effekter av disse. Hensikten med rapporten er å gi en presentasjon av TINEs sponsorstrategi, hvordan TINE aktiverer idrettsavtalene og vise til resultat for TINEs styre (Sponsorsjef, 2015).

Diskursanalysen har bidratt til en dypere forståelse for TINE-caset, og har supplert og tilført studien relevant informasjon utover intervjuet. Diskursanalyse er en metode som stadig mer blir tatt i bruk for å analysere vitenskapelig forskning (Hassmén & Hassmén, 2008). Ved diskursanalyse ble strategidokumentene og dets innhold, analysert og satt i sammenheng med teori (Grue, 2013; Hassmén & Hassmén, 2008). Diskursanalysen, intervjuet og spørreundersøkelsen bidro til å løfte studiens validitet ettersom diskursanalysen bekrefter funnene i intervjuet og spørreundersøkelsen (Cliffe & Motion, 2005). Diskursanalysen ble utarbeidet ved at begge strategidokumentene ble gjennomgått først med et åpent sinn for å få en overordnet oversikt (grovkoding). Deretter ble det arbeidet mer strategisk med diskursanalysen, med den hensikt å lete etter informasjon som kunne plasseres eller kategoriseres etter de terminologiske uttrykkene *fit*, *holdninger*, *motivasjon*, *image*, *assosiasjoner*, *involvering* og *merkekjennskap*. Koding ble foretatt med farger, ved at hvert av uttrykkene fikk tildelt sin farge. En slik måte å kode på hevdes å være en god form for struktur, og kan gjøre analyseringen noe enklere (Creswell, 2007). For eksempel ved leting etter informasjon som kunne kategoriseres som *fit*, som hadde rød farge, ble ord og tekster som omhandlet *sammenheng* og *link* sett etter, og farget rødt. Dette bidro til at intervjuet, spørreundersøkelsen og diskursanalysen var godt forankret i teori, i tillegg til at funn fra hver datainnsamling bidro til å bekrefte de andre funnene. Utover dette ble diskursanalysen gjennomført én gang med fokus på eksternaktivering og en annen gang med fokus på internaktivering. Ved fokus på eksternaktivering ble det sett etter det TINE gjør som omhandlet alt utenfor TINE, for eksempel TINEs OL-kampanje. Ved fokus på internaktivering ble det lettet etter aktiviteter som omhandlet TINEs ansatte og TINE internt, som for eksempel YT Holmenkollstafetten og Marit Bjørgens møte med TINE-ansatte. For å sette funnene i lys av teorien, ble det brukt samme kodingssystem som ved leting etter informasjon som kunne kategoriseres som mål og motiv (Creswell, 2007).

Som et supplement til diskursanalysen, er det gjort en litteraturoppsummering (tabell 3.1), som viser funn i litteraturen. Innsikt i TINEs sponsorstrategidokument har bidratt til å analysere hvordan TINE aktiverer sine sponsorater. Denne analysen er oppsummert i tabell 5.1. Sammen med analyse av kvalitativt dybdeintervju og kvantitativ spørreundersøkelse resulterer dette i en modell (figur 5.1).

4.5 Behandling av innsamlet data og studiens kvalitet

Delkapittelet tar for seg hvordan studiens data er behandlet, det være seg innsamling av data, oppbevaring av data og analyse av data.

4.5.1 Informert samtykke og transkribering

Før intervjuet ble gjennomført, ble informanten gitt et informert samtykkeskjema (vedlegg 2). Informert samtykke er et krav fra NSD og skal informere om studien. I det informerte samtykkeskjemaet ble tilstrekkelig med informasjon om studien gitt, i tillegg ble det poengtert at deltakerne til en hver tid kunne trekke seg uten negative konsekvenser for personen (Thagaard, 2013). Det informerte samtykkeskjemaet ble som nevnt utlevert og godkjent i forkant av intervjuet. I det informerte samtykkeskjemaet var det mulig for informant å godkjenne om det kunne brukes båndopptaker, noe som ble godkjent. Båndopptaker ble tatt i bruk, som medførte at oppmerksomheten ble rettet fullstendig mot hva informant sa, i tillegg til at intervjuer kunne ta notat undervegs (Thagaard, 2013).

Før intervjuet fikk informant informasjon om at alt som ble sagt, ville bli anonymisert, men det ble godtatt å gjengi stillingstittel. Etter intervjuet var foretatt ble lydfilen og transkribering lagret på en passordbeskyttet ekstern harddisk i et innelåst skap på NIH, som kun undertegnede hadde tilgang til, i henhold til retningslinjer fra NSD. Intervjuet ble fortløpende transkribert mens det var friskt i minne. Transkribering betyr at data som er lagret som lydfil blir skrevet om til tekst (Thagaard, 2013). Sikker lagring medfører sikret anonymitet, og studien holder seg innenfor hva som anses som etiske rammer.

4.5.2 Dataanalyse

All innsamlet data har blitt analysert, enten det er intervju, internspørreundersøkelsesrapporten, TINEs sponsorstrategidokument (diskursanalysen) eller litteratur. Med utgangspunkt i problemstillingen er det foretatt analyser, med hensikt å finne ut hvordan TINE aktiverer sine sponsorater, samt hvordan teorien mener man skal aktivere sponsorater. Koding av intervjuet har ikke i så stor grad vært nødvendig, men det har til dels blitt gjennomført ved at svar og utsagn er kategorisert. Spesielt svar og utsagn om motiv og formål ved sponsering og aktivering ble kategorisert under hvilke formål, som basert på teori, er gjeldende formål. Dataanalysen er oppsummert i tabell 5.1.

4.6 Studiens kvalitet

Kvaliteten på studien er avhengig av at studiens funn er verifiserbare. For å kunne verifisere studien stilles det strenge krav til reliabilitet, validitet og overførbarhet som skal sikre kvaliteten på forskningen (Thagaard, 2013).

4.6.1 Reliabilitet, validitet og generalisering (overførbarhet)

I forskningssammenheng blir reliabilitet sett på som forskerens pålitelighet, og kort sagt handler reliabilitet om hvor nøyaktig forskningen er utført (Kvale, 2007; Laake et al., 2008; Thagaard, 2013). Det er derfor naturlig å sette reliabilitet i sammenheng med forskningsprosessen, og metodekapittelet er strukturert slik hele forskningsprosessen belyses. Ifølge flere forskere, deriblant Kvale (2007) og Laake et al. (2008), påvirkes reliabiliteten av forskerens utførelse av intervju, transkribering og analyse. Dersom transkriberingen er slurvete, eller forskjellige personer transkriberer på ulike måter, hevdes det at reliabiliteten er lav og datamaterialet er lite verdt (Laake et al., 2008). Som et ledd i å sikre reliabiliteten, ble intervjuet transkribert kort tid etter gjennomføring. Basert på intervjuet og transkribering av kun undertegnede, anses transkriberingen for å være utført på en forskningsmessig tilfredsstillende måte. I hvilken grad man kan si at denne oppgavens funn reflekterer virkeligheten, er vanskelig å si, spesielt med tanke på manglende forskning på aktivering av sponsorer internt. Studiens empiriske funn fra sponsorsjefen indikerer, i likhet med teorien, at det i stor grad er muligheter for å lykkes med sponning ved bruk av internaktivering. Med bakgrunn i nøye og grundig utført intervju, transkribering og analyse, antas det at påliteligheten av innsamlet data er god, og eventuelle feiltolkninger er forhindret ved at informanten fikk innsikt i data før publikasjon, samt at anonymiteten er sikret.

I kvalitativ forskning hevdes validitet å omhandle hvorvidt studien faktisk undersøker det studien skal undersøke (Kvale, 2007) og validitet blir ofte omtalt som gyldigheten av de tolkninger forsker gjør (Thagaard, 2013). Det refereres ofte til en validitetsprosess hvor en viktig del av å kunne karakterisere en studie som valid, er om man har brukt riktige analytiske begrep i for eksempel transkriberingen (Laake et al., 2008). Gjennom hele studien har det vært viktig å sørge for at problemstillingen kan besvares, hvor riktige analytiske begrep er nøkkelen. Laake et al. (2008) hevder at hvis man ikke finner riktige analytiske begrep ”[...] får man ikke belyst de forhold som problemstillingen krever belyst” (s. 327). Det er mange faktorer som spiller inn for å kunne ha det som

kan omtales som et fasitsvar på hvordan en bedrift burde aktivere sitt sponsorat. Denne studiens problemstilling har derfor blitt belyst ut i fra eksisterende teori, satt i sammenheng med diskursanalyse og analyse av intervjuet (innsamlet empiri). Sett i lys av hva som anses som kriterier for at en studie skal være valid, hevdes det at denne studien oppfyller disse kriteriene, da tolkninger er foretatt er i sammenheng med eksisterende teori og teoretiske begreper. For eksempel er analytiske begrep hentet fra teoriens synspunkt om hva som er gjeldende mål og motiver ved aktivering av sponsorater, som *fit*, *holdninger*, *motivasjon*, *merkekjennskap*, *involvering* med flere. Utover dette bidrar metodetriangulering til at tilliten og validiteten til studien øker, ved at bruk av flere metoder bekrefter hverandres funn (Grønmo, 2004). For eksempel bekrefter diskursanalysen funnene fra dybdeintervjuet, i tillegg til at spørreundersøkelsen bekrefter funn fra diskursanalysen og dybdeintervjuet, som igjen bidrar til mer informasjon og flere funn.

Generalisering blir i kvalitativ sammenheng ofte omtalt som overførbarhet (Thagaard, 2013). Det stilles spørsmål om kvalitative metoder kan generaliseres, med det grunnlag at utvalgene ofte er små, hvor dette heller ikke er hensikten ved kvalitativ forskning (Kvale, 2007; Thagaard, 2013). Ifølge Thagaard (2013) handler overførbarhet om at det man finner av resultater kan overføres til andre sammenhenger. Det kommer frem i denne oppgaven at det ikke vil være noe mål å kunne generalisere studien. Derimot kan oppgaven bidra til å øke forståelsen for sponsering og hvilke aktiveringsmuligheter en bedrift, tilsvarende TINE, har.

4.7 Etiske overveielser

For at studien kunne settes i gang, ble en prosjektbeskrivelse som nevnt utarbeidet, og overlevert til og godkjent av NSD. Alle prosjekter ved høyskoler må få søknadene sine godkjente av NSD, før de kan begynne med arbeidet (NSD, u.å). NSD har som formål å veilede studenter og forskere i etisk korrekt forskning, enten det gjelder datainnsamling, personvern, metode, dataanalyse eller forskningsetikk (NSD, u.å). Det er verdt å merke seg at opprinnelig NSD-søknad inneholdt formål om å skrive om Coops sponsoravtale med Petter Northug. Da det ble avtalt med TINE at de ønsket å bidra, ble NSD kontakt med forespørsel om det var behov for ny søknad. Med bakgrunn i at selve studien ikke ble endret, kun caset, var det ikke behov for ny søknad. NSD-godkjenning er vedlagt som vedlegg 3.

Måten forskning ble drevet på før i tiden, da spesielt under andre verdenskrig, har bidratt til et behov for å sikre god kvalitet på forskningen, og derfor er etiske retningslinjer utarbeidet. Disse etiske retningslinjene omhandler blant annet informert samtykke, konfidensialitet og mulige konsekvenser av å delta i prosjektet (Thagaard, 2013). Informert samtykke er redegjort for tidligere i kapitlet og vil derfor ikke bli videre redegjort for. En av utfordringene ved kvalitative studier er fleksibilitet, blant annet ved at studien endres underveis. Dette kan føre til at informasjonen som er gitt og som er forstått og godtatt, ikke er tilstrekkelig etter at den er blitt endret (Thagaard, 2013). Endringer relatert til hva informanten har godtatt har ikke vært fremtredende, noe som er med på å sikre studiens etiske aspekter. Prinsippet om konfidensialitet innebærer at all informasjon som blir gitt skal behandles fortrolig, og personopplysninger skal anonymiseres (Thagaard, 2013). For å kunne svare på problemstillingen er det ikke et stort behov for sensitiv informasjon, dog var det behov for gjennomgang av interne dokumenter som omhandlet sponning, nevnte sponsorstrategier. Informasjonen som fremkommer herfra, er på forhånd godkjent av informant, og kan brukes i oppgaven, hvor eventuell konfidensiell informasjon ikke blir gjengitt. For studiens helhet er det ikke nødvendig å gjengi informant ved navn. De etiske aspektene rundt informanten blir derfor godt ivaretatt. Stillingstittelen til informanten var som nevnt vesentlig for å kunne dokumentere at informanten har beslutningsmyndighet, samt informasjon om sponsoratene. Med bakgrunn i dette har ikke informasjon som anses å kunne stille denne personen i dårlig lys verken blitt innhentet, analysert eller publisert.

Ved prosjektets slutt, som anses å være etter godkjenning av oppgaven, kommer alt av direkte og indirekte personopplysninger samt lydfiler til å bli slettet i henhold til NSDs krav.

Det er hensiktsmessig å poengtere at all informasjon som brukes, skal sees i faglig og riktig kontekst, både av lesere, deltakere og forsker.

4.8 Analyse og tolkning

I kapittel 3, er det gjennomført analyse og tolkning av teori i litteraturoppsummeringen. Videre vil kapittel 5, ta for seg generell analyse og tolkning av TINE som case.

5. Funn, analyse og diskusjon

Hittil i studien er bakgrunn og formål, beskrivelse av TINE-caset, teori og metodisk arbeid presentert. Gjennom intervju og spørreundersøkelse, grundig gjennomgang og analyse av TINEs sponsorstrategier og analyse av litteraturoppsummeringen, presenteres denne studiens bidrag. Først presenteres en analyse av TINEs sponsorstrategier. Denne analysen blir oppsummert i en matrise (tabell 5.1). Deretter blir analyse spørsmålene besvart, analysert og diskutert, og en modell (figur 5.1), viser mål og motiver ved internaktiveringsstrategi for et sponsorat. Basert på dette blir det til slutt lagt frem anbefalinger på hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater. Avslutningsvis presenteres oppgavens bidrag (figur 5.2), som er utviklet med bakgrunn i analyse av TINE og empiri, og som viser hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater, med mål og motiver, tiltak og mulige effekter. Dette kapitlet er strukturert slik at problemstillingen: *aktivering av sponsorater. Hvordan kan TINE videreutvikle interaktivering av sponsorater som et strategisk virkemiddel mot sine ansatte*, blir besvart gjennom følgende fire analyse spørsmål:

A1 Hva må ligge til grunn for at TINE kan lykkes med aktivering av sponsorater?

A2 Hvilke strategiske mål og motiver er grunnleggende for TINEs sponsorater?

A3 Hvordan aktiverer TINE sponsoratene eksternt?

A4 Hvordan aktiverer TINE sponsoratene internt?

Utover analyse spørsmålene blir også problemstillingen ytterligere besvart i kapittel 5.5, hvor konkrete anbefalinger på hvordan TINE kan internaktivere sponsorater presenteres. Analyse spørsmål A1 er redegjort for i teorikapitlet, og blir derfor ikke nevneverdig gjort rede for i dette kapitlet. Analyse spørsmål A2, A3 og A4 blir fortløpende besvart i dette kapitlet. Avslutningsvis presenteres denne studiens bidrag, som er anbefalinger til TINE basert på teori og innsamlet data. Anbefalingene blir oppsummert i en modell (figur 5.2), som viser hvordan TINE kan aktivere sponsorater internt.

5.1 Studiens funn – analyse spørsmål A2. Hvilke strategiske mål og motiver er grunnleggende for TINEs sponsorater?

Før oppgaven tar fatt på analyse av hvordan TINE aktiverer sine sponsorater, er det nødvendig å presentere studiens funn, samt analysere TINEs sponsorstrategier, for deretter å kunne se aktiveringstiltakene i lys av dette. Basert på dybdeintervju med sponsorsjefen i TINE og TINEs sponsorstrategidokumenter blir det i dette delkapittelet presentert en matrise (tabell 5.1), som viser mål og motiv TINE har ved inngåelse av sponsorater, effekter ved sponsoratene, samt hvordan TINE skal nå målene og motivene.

Når TINE skal inngå et sponsorat blir det vurdert ut i fra fem effektmål og hvorvidt sponsoratet kan bidra med noe til disse (Sponsorsjef, 2015). De fem effektmålene er *merkeverdi, salg, relasjoner, ansattes engasjement og sosial valuta*. (Syversen, 2014).

5.1.1 Merkeverdi

Merkeverdi handler om at TINE må bedre og eventuelt endre TINEs merkeoppfatninger og øke deres *merkekjennskap*. Gjennom å velge riktige sponsorater ut i fra ønskede verdier, kan sponsoratene bidra til å øke og bedre TINEs omdømme. For eksempel Marit Bjørgen, som TINE har en personavtale med, anses å ha flotte verdier som samsvarer med hvilke verdier TINE ønsker å assosieres med. Ved at TINE sponser Marit Bjørgen, og folket oppfatter dette, kan det bidra til at flere er eller blir positive til TINE. TINEs formål ved *merkeverdi* kan sees i sammenheng med motiver som *merkeverdi, merkekjennskap* og *image*, hvor TINE gjennom sponsing ønsker å tillegge TINE-merket noe ekstra, som gjør at forbrukere i større grad kommer på, husker og velger TINE fremfor andre konkurrenter (Aaker, 1996; Cliffe & Motion, 2005; Gwinner & Bennett, 2008; Keller, 1993; Speed & Thompson, 2000). Eksternaktivering av TINEs sponsorater kan bidra til at *merkekjennskapen* til TINEs merker og produkter ender på TOMA-nivået, som tidligere er forklart som svært ønskelig (Cornwell et al., 2005; Crimmins & Horn, 1996; Shimp, 2003). For at dette skal skje, må forbruker bli eksponert for TINE, gjennom sponsing og spesielt aktivering (Speed & Thompson, 2000). Mulige aktiveringstiltak er å integrere aktiveringen i TINEs kommunikasjonsmiks, gjerne som reklame, eller et selvstendig aktiveringstiltak hvor man implementerer eller eksponerer merket i sponsoratet (Tripodi, 2001). Ved riktig bruk av sponsing kan TINE mer effektivt nå ut til konkrete målgrupper, enn ved annen

form for massekommunikasjon (Cliffe & Motion, 2005; Pichot et al., 2008; Séguin & O'Reilly, 2008), som i eksempelet til Cliffe og Motion (2005) hvor Vodafone økte merkekjennskapen sin fra tre prosent til 90 prosent på seks måneder.

5.1.2 Salg

TINE har, som andre bedrifter, et mål om at sponsoratene skal bidra til økt salg av egne produkter. Ved å aktivere flere sponsorater og ta i bruk personer som er tilknyttet disse sponsoratene, ønsker TINE at dette skal bidra til å øke salget. Her ser TINE det fra to sider. Ved å bruke idrettsprofiler på produktemballasjer og i annet reklamemateriell, kan forbrukere bevisst velge TINEs produkter (Syversen, 2014). Ved å skape en differensiering gjennom *merkeposisjonering* og bruken av idrettsprofiler på emballasjen og annet reklamemateriell, samt at forbrukere er svært positive til mange av TINEs sponsorater, deriblant Marit Bjørgen, skilandslaget og alpinlandslaget for å nevne noen, kan dette få forbrukere til å velge TINEs produkter fremfor konkurrentenes (Pichot et al., 2008; Séguin & O'Reilly, 2008). På den andre siden er butikkene og kjøpmennene. Når TINE i tillegg til å gjøre produktemballasjene attraktive hos forbruker, samt bruker sponsorobjektene aktivt i in-store-materiell, blir dette godt mottatt av butikkene (Sponsorsjef, 2015). Dette medfører at butikkene ønsker større kvantum av TINEs produkter, som igjen betyr at TINE får solgt flere varer til butikkene.

5.1.3 Relasjoner

Formålet *relasjoner* handler for TINE i hovedsak om to områder, business to business (B2B) og business to government (B2G). B2B-relasjoner handler om å bygge tette bånd til andre bedrifter som kan føre til økt lojalitet (Sponsorsjef, 2015). Med fokus på B2G-relasjoner retter TINE fokus mot for eksempel staten, og TINE viser hvilket samfunnsansvar de tar (Sponsorsjef, 2015). Dette kan for eksempel bidra til blant annet økt fokus på fysisk aktivitet. TINEstafetten og TINE fotballskole er tiltak som TINE får mye skryt og oppmerksomhet for, fra myndighetene (Sponsorsjef, 2015). Hvordan TINE jobber med relasjoner, både B2B og B2G, kan kategoriseres som det Cliffe og Motion (2005) omtaler som *interessegruppeformål*, hvor hensikten er å kartlegge og påvirke alle direkte og indirekte interessegrupper til TINE.

5.1.4 Ansatte-engasjement

Interne aktiviteter rettet mot TINEs ansatte er det TINE har fokus på ved *ansatte-engasjement*. Dette formålet er et rent internaktiveringsformål som skal skape engasjement, bygge intern stolthet, samt være en attraktiv arbeidsplass for både eksisterende og potensielle ansatte (Sponsorsjef, 2015). Slike mål og motiv ved internaktivering er ifølge Cliffe og Motion (2005) avgjørende for hvordan ansatte behandler kunder (kundeservice), så vel som ansattes jobbprestasjoner og tilhørighet i selskapet. TINEs ansatte-aktiviteter varierer i forskjellig grad og størrelse. Flere av sponsorobjektene bidrar på seminarer og kurs, lager treningsprogram eller kjører treningsøker sammen med TINEs ansatte (Sponsorsjef, 2015). YT Holmenkollstafetten, som er et velkjent arrangement blant bedrifter i Norge, er et sponsorat fra TINE og YT med fokus på TINEs ansatte (Sponsorsjef, 2015). I tillegg til aktiviteter rettet mot TINEs ansatte, bidrar alle TINEs sponsorater til å skape stolthet hos de ansatte (Sponsorsjef, 2015). Det være seg at de ansatte er spesielt interesserte i noen profiler og er stolte over at TINE støtter disse, eller at TINEs sponsorobjekter har gjort noe som gjør at TINEs ansatte blir svært stolte over at TINE sponser disse. Som litteraturen presiserer kan denne stoltheten resultere i at TINEs ansatte kan bli mer engasjerte, yter mer og bedre i jobberelaterte saker, som igjen kan føre til mer effektivitet og bedre resultater. (Apostolopoulou & Papadimitriou, 2004; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Meenaghan, 1991; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008). Dette kan bety at TINE kan få større mulighet til å nå sine målsetninger. Bruken av Marit Bjørgen i eksterne reklamekampanjer, som for eksempel TV-reklamen ”TineMelk – Monsterbakken” (Tine, i, u.å), kan også ha positive effekter internt, ved at TINEs ansatte blir motiverte og stolte av at TINE viser at de støtter Bjørgen, men også at de blir motiverte og stolte av selve innholdet i reklamen.

5.1.5 Sosial valuta

I de senere år har TINE virkelig merket potensialet til sosiale medier. Det TINE omtaler som *sosial valuta*, omhandler hvordan TINE aktiverer sine sponsorater i sosiale medier, spesielt gjennom Facebook og Instagram (Sponsorsjef, 2015). TINEs sponsorobjekter er i varierende grad aktive i sosiale medier, gode eksempler på aktive sponsorobjekter er freeskilandslaget og Kjetil Jansrud, som til gjengjeld treffer svært mange forbrukere. Freeskilandslaget arrangerte eksempelvis pressetreff på Melkerampa med TINE-frokost. I tillegg arrangerer også freeskilandslaget ulike konkurranser og publiserer mye på

sosiale medier, både via landslagets sosiale medie-profiler, men også utøvernes private profiler. Hensikten med å bruke sosiale medier er at det er en effektiv og billig måte for TINE å kommunisere merkene sine på, og man kan i stor grad treffe ønsket målgruppe (Sponsorsjef, 2015).

Aktivering av sponsorater er svært viktig for TINE. En av sponsorstrategiene til TINE er at de på et generelt grunnlag ikke inngår hovedsponsoravtaler (Sponsorsjef, 2015). For TINE er det rettighetene og mulighetene til å aktivisere som er av interesse (Sponsorsjef, 2015). Ved å kombinere ulike sponsorater i forskjellige idretter (sponsorporteføljer) oppnår TINE langt mer, enn ved kun å inngå et sponsorat for logo-synlighet. ”Vi mener jo det at det å bare kjøpe seg en eller annen logo gir ikke de største assosiasjonsoverføringene. Det er ikke der du skaper verdiene [...] så vi kjøper inn rettigheter på et lavere nivå som koster mindre, men putter heller mer penger inn i aktiviseringen” (Sponsorsjef, 2015). TINEs fokus på aktivering av sponsoratene, kan bidra til at TINE i større grad lykkes, da det som tidligere nevnt av flere forskere er påpekt at aktivering av sponsorater er en av de viktigste suksessfaktorene for at et sponsorat skal bli vellykket (Cornwell et al., 2001; Crimmins & Horn, 1996; Quester & Thompson, 2001; Weeks et al., 2008).

Tabell 5.1 på neste side viser oversikt over analyse av TINEs sponsorstrategier. Den gir oversikt over effekt, hvordan oppnå effekt og hvilke målsettinger de har. Videre i kapittelet vil TINEs eksternaktiveringer bli redegjort for, deretter følger internaktiveringstiltakene som TINE har gjort. Til sammen bidrar dette til å danne et grunnlag for å svare på hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater.

Tabell 5.1: Viser funn i sponsorstrategiene til TINE basert på intervju og dokumentanalyse, hvor TINEs effektmål, mål med sponsoratene, effekten av sponsoratene og hvordan TINE skal oppnå effekt, vises.

Effektmål	Mål	Effekt	Hvordan
Merkeverdi (Merke- kjennskap)	<ul style="list-style-type: none"> Endre merkeoppfatningen og bedre omdømmet 	<ul style="list-style-type: none"> Sponsing/samfunnsansvar står for 13 % av bedriftens omdømme 	<ul style="list-style-type: none"> Riktige sponsorater Assosiasjonsoverføringer
Salg	<ul style="list-style-type: none"> Øke salget 	<ul style="list-style-type: none"> Høyere omsetning Bedre resultat 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivering av sponsorater Salgsfremmende tiltak
Relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> Bygge tette relasjoner innenfor B2B og B2G 	<ul style="list-style-type: none"> Økt lojalitet Fokus på sunnhet 	<ul style="list-style-type: none"> Engasjere politikere Bruke sponsoratene
Ansatte- engasjement	<ul style="list-style-type: none"> Bygge intern stolthet, skape engasjement og være en attraktiv arbeidsplass (for eksisterende og nye ansatte) 	<ul style="list-style-type: none"> Beholde dyktige ansatte Tiltrekke seg nye dyktige ansatte Stolte ansatte Mer engasjement og bedre jobbprestasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> Internaktivering av sponsorater Marit Bjørgen YT Holmenkollstafetten Treninger, konkurranser og foredrag
Sosial valuta	<ul style="list-style-type: none"> Øke tilstedeværelsen av et merke hos prioriterte målgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunisert merke på en billig måte Treffer riktig målgruppe Høyere deltakelse på for eksempel TINEstafetten 	<ul style="list-style-type: none"> Øke antall fans/følgere Ambassadører Positive inntrykk

B2B= business 2 business. B2G= business 2 government.

5.2 Analyse spørsmål A3. Hva gjør TINE for å aktivere sponsoratene eksternt?

TINE har som utdypet over, fire formål med sine eksterne sponsorater, *merkeverdi*, *salg*, *relasjoner* og *sosial valuta*. Alle disse formålene er hovedpilarene når TINE aktiverer sponsorater eksternt. Alle TINEs sponsorater brukes, ett eksempel er reklamefilmen som ble vist på TV, hvor Alexander Aurdal fremmer at TineMelk styrker kroppen (Tine, d, u.å). Under presenteres de største og mest betydningsfulle eksterntaktiveringstiltak TINE har gjennomført.

5.2.1 Sotsji OL-kampanje

TINEs Sotsji OL-kampanje symboliserer godt hvordan TINE aktiverer sine sponsorater eksternt. Skilandslaget, med Bjørgen og Johaug i spissen, Kjetil Jansrud og Aksel Lund Svindal, freeskilandslaget og kombinertlandslaget er noen eksempler på sponsorater som ble brukt i forbindelse med Tines OL-reklame og markedsføringskampanje. I forbindelse med OL, gjennomførte TINE en større kampanje som bestod av flere perioder, pre-kampanje, før OL, OL og etter OL (Syversen, 2014). I perioden der pre-kampanjen pågikk, ble det reklamert for TINE på TV både med og uten TINEs sponsorobjekter. Det ble implementert butikkmateriell i mange butikker i hele Norge, som var dekorert med norske flagg, TINE-logo, TINEs sponsorobjekter, medaljer og seremonipaller. Alt dette skulle gi en skikkelig OL-følelse. I perioden før OL fikk utvalgte produkter, for eksempel Norvegia, TINEmelk og TINE-brunost, ny emballasje, med "TINE-ambassadører" på. Kampanjenettsiden www.tine.no/OL ble lansert, i tillegg til en rekke reklamefilmer, deriblant "Monsterbakken" med Marit Bjørgen (Syversen, 2014). Under OL er alt det overnevnte fortsatt pågående, i tillegg til at sponsorplakater på TV, spill og apper blir lansert, for eksempel "WinterGames med Tiril og Mr. Melk", TINE Litagos nye emballasje der kuen var designet av utøvere, annonser i fagpresse, samt "heia Norge"-annonser (Syversen, 2014). TINEs formål med OL-kampanjen er som tidligere gjort rede for, *merkestyrke*, *merkekjennskap* og *image*, hvor forbruker i større grad kommer på, husker på, eller velger TINE gjennom at TINE har brukt sponsering og aktivert sponsoravtalene sammen med produkter og annet reklamemateriell (Aaker, 1996; Cliffe & Motion, 2005; Cornwell et al., 2001; Gwinner & Bennett, 2008; Keller, 1993; Speed & Thompson, 2000).

5.2.2 TINE fotballskole

Hvert år arrangerer nærmere 500 fotballklubber TINE fotballskole, for omtrent 70 000 barn i Norge (Tine, 2013). Gjennom sponsoravtalen med NFF er TINE NFFs offisielle fotballskolearrangør (Tine, 2013). Sentralt i TINE fotballskole står fysisk aktivitet, godt kosthold, fellesskap og gode fotballopplevelser (Tine Sponsorater, 2014), noe som gjenspeiler TINEs ønske om ”[...] å være en pådriver for å etablere gode vaner rundt et sunt og variert kosthold i tidlig alder, kombinert med fysisk aktivitet gjennom lek og idrett” (Tine, b, u.å). Som tidligere presisert i oppgaven, ønsker TINE gjennom sine sponsorater å bidra til et sunnere Norge, med fokus på sunt kosthold og mer fysisk aktivitet. Gjennom sponsoravtalen med NFF blir verdiene implementert da TINEs formål med TINE fotballskole er å sørge for at barn og unge får et tilbud om mer fysisk aktivitet, i tillegg til økt rekruttering til idretten (Tine b, u.å). Foruten å bidra til at 70 000 barn og unge hvert år er mer fysisk aktive og spiser sunnere, genererer dette sponsoratet også andre verdier for TINE. En av effektene ved TINE fotballskole har vært mellom fem til seks hundre presseoppslag, noe som tilsier en verdi på opptil 22 millioner kroner (Sponsorsjef, 2015). Denne medieomtalen er gull verdt for TINE, som får vist forbrukere, så vel som sine ansatte, hvilket samfunnsansvar TINE tar. Dette positive aktiveringstiltaket er også med på å styrke eller bedre forbrukeres *holdninger* til og oppfatning av TINE (Cliffe & Motion, 2005; Farrelly & Greyser, 2012; Keller, 2008; Mitchell, 2002; Speed & Thompson, 2000).

5.2.3 TINEstafetten

Den 14. mai 2013 deltok rekordmange barn og unge i 20-årsjubileet til TINEstafetten (Tine Sponsorater, 2014). Totalt var det 101 800 elever fra 6. – 9. trinn som deltok i stafetter rundt om på 274 arenaer i hele Norge (Tine Sponsorater, 2014). Ikke bare var det rekordmange deltakere, men TINE satset hardere enn noen gang på TINEstafetten. Flere arrangement, nye nettsider, samt forenklet registrering og tilrettelegging for gymlærere, bidro sterkt til suksessen (Tine Sponsorater, 2014). I forkant av stafettdagen ble det opprettet en kampanje, *TREN TIL TINEstafetten*, som skulle oppfordre til fysisk aktivitet inn mot stafetten (Tine Sponsorater, 2014). Det ble utviklet gymopplegg for gymlærere og egentreningsopplegg for elevene. 913 gymlærere meldte inn at de hadde benyttet oppleggene, og i alt var det 41 500 elever som hadde trent for TINEstafetten (Tine Sponsorater, 2014). Under Norgesmesterskapet i friidrett ble finalen av TINEstafetten arrangert med 190 elever fra 19 fylker som konkurrerte om tittelen

Norges raskeste 9. klassinger (Tine Sponsorater, 2014). 9. klassingene fra Stokkan skole i Trondheim stakk av med seieren, og vant en gymtime med Marit Bjørgen (Tine Sponsorater, 2014). I 2014 var også flere av TINEs sponsorobjekter med på TINEstaffeten, deriblant Marit Bjørgen, Kjetil Jansrud og Alexander Aurdal, som alle bidro sterkt til å motivere ungdommene i forbindelse med TINEstaffeten (Syversen, 2014).

På lik linje som TINE fotballskole, er TINEstaffeten et arrangement som i stor grad bidrar til at barn og unge er mer i fysisk aktivitet. I overkant av 100 000 barn og unge er med på selve stafetten og over 40 000 barn og unge trener fram mot stafetten. Dette gjør at TINE har en unik mulighet til å påvirke ungdommene til mer fysisk aktivitet gjennom lek og moro, samt et bedre og sunnere kosthold. Den digitale verden har også bidratt til en voksende popularitet for TINEstaffeten, med 1 580 bilder merket med #tinestaffeten i 2014 (Tine Sponsorater, 2014), og per 9. mai 2015 var det 2 475 bilder merket med #tinestaffeten. Legger man til andre emneknagger som kommuniserer TINEstaffeten, da med skrivefeil, ender man opp med totalt 4 000 bilder. I tillegg til spredning i sosiale medier ble det også registrert i overkant av 700 presseklipp av TINEstaffeten 2013, noe som tidligere nevnt ga TINE en samlet verdi på cirka 22 millioner kroner (Sponsorsjef, 2015).

Ser vi på begge arrangementene TINE sponser og arrangerer, bidrar TINE til kunnskap rundt kosthold og til aktivitet for over 170 000 barn og unge. Dette innebærer en vanvittig påvirkningsmulighet fra TINE, og viser hvilket samfunnsansvar TINE har. TINE bidrar til at svært mange barn og unge blir oppmerksomme på verdier, som fysisk aktivitet og sunt kosthold gjennom lek og moro. Foruten et rent samfunnsmessig perspektiv har TINE hatt over 1 000 presseoppslag på TINE fotballskole og TINEstaffeten, noe som har en kommersiell verdi på tilsvarende 44 millioner kroner (Sponsorsjef, 2015). På arrangementene er også flere TINE-produkter representert, og eksempelvis blir TINE Noisy, som er en sunnere juicebrus, delt ut til alle deltakere av TINEstaffeten (Syversen, 2014). Dette viser hvordan sponsering er implementert i hele TINE-organisasjonen. Noisy har eksempelvis sett muligheten til å nå ut til et yngre marked med et produkt uten tilsatt sukker, som passer for barn og unge i en sammenheng der fysisk aktivitet og sunt kosthold er i fokus.

5.2.4 Freeskilandslaget

I 2013 inngikk TINE en samarbeidsavtale med Skiforbundet som gjorde at TINE fikk tilgang til freeskilandslaget (Tine Sponsorater, 2014; Syversen, 2014). I løpet av snaut to år har freeskilandslaget vært svært delaktige i forbindelse med å fremme TINE, spesielt i sosiale medier. På eget initiativ arrangerer freeskilandslagets utøvere konkurranser og fremmer således TINE-produkter (Sponsorsjef, 2015). Sommeren 2013 hadde freeskilandslaget en Instagram-konkurranse, i samarbeid med Litago. Denne konkurransen engasjerte forbrukerne, og nærmere 300 bidrag og opptil 400 "likes" på postene, var noe av resultatet (Tine Sponsorater, 2014). Freeskilandslaget har, som nevnt, vært svært delaktig i sponsoratet, og hadde også en konkurranse i forbindelse med lanseringen av YT shake. Vinneren vant en treningsdag med freeskilandslaget (Tine Sponsorater, 2014). I tillegg har freeskilandslaget bidratt til å designe freeski-kuen på Litago-kartongene, samt at freeskilandslaget som nevnt i forkant av OL-oppkjøringen inviterte pressen til en TINE-frokost på Melkerampa (Tine Sponsorater, 2014). Freeskiutøvere som Tiril Sjåstad Christiansen og Alexander Aurdal har også vært med i hver sine reklamekampanjer, hvor Sjåstad Christiansen, sammen med TINEs mr. Melk var karakterer i spillet Mr. Melk Winter Games (Tine Sponsorater, 2014; Tine, c, u.å). Alexander Aurdal bidro i en annen reklamefilm for TineMelk, hvor han er hovedpersonen i én av flere reklamefilmer i reklamefilm-serien *TineMelk styrker kroppen* (Sponsorsjef, 2015; Tine, d, u.å). På lik linje som Marit Bjørgen, kan det se ut som at freeskilandslaget også bidrar til å tillegge TINE ekstra verdier, *merkestyrke*, hos forbrukere, som igjen kan føre til at forbrukere velger TINE-produkter fremfor konkurrentenes produkter (Aaker, 1996; Cornwell et al., 2001; Hickmann et al., 2005; Kotler, 2008; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008

5.2.5 Håndballandslaget

I forkant av håndball-VM i Serbia desember 2013 ble det i regi av TINE arrangert juleverksted for Norges kvinnelandslag i håndball (Tine Sponsorater, 2014). "Siden jentene tilbringer hele førjulstiden i Serbia, tenkte vi å hjelpe dem med litt julestemning" forteller prosjektleder Mina Klykken Lossius (Skagestad, 2013). Den hyggelige stemningen spredte seg raskt, og jentene ble delt opp i lag hvor de konkurrerte i å pynte den fineste pepperkakekua, som også var i tilknytning til en pågående TINE-konkurranse, #TINEjuleku (Skagestad, 2013; Tine Sponsorater, 2014). Til juleverkstedet var også pressen invitert. Pressetreffet ga virkelig resultater, da

innslag fra juleverkstedet ble vist på NRK Sporten og TV2 Sporten. Disse innslagene hadde alene en verdi på over kr 500 000 kroner (Tine Sponsorater, 2014). Legger man til avis- og internettoppslag hadde dette juleverkstedet en samlet annonseverdi på kr 2,8 millioner kroner (Tine Sponsorater, 2014).

5.2.6 Arenasponsing og logoeksponering

Logoeksponering er ikke det viktigste for TINE ved et sponsorat (Sponsorsjef, 2015). På en rekke arenaer kan man likevel se YT og TINE-logoer fra tid til annen. I forbindelse med Møbelringen Cup og Bring Cup i 2013 var YT-logoer plassert på arenaen, og som sponsor til kvinnelandslaget i fotball er også TINE-logoen å se på landskampene (Tine Sponsorater, 2014; Tine, e, u.å). TINE- og YT-logo er også eksponert på noen av sponsoratene, dog i fåtall (Sponsorsjef, 2015). Reell verdi av logoeksponeringsverdi kan diskuteres, men det som er sikker er at når TINE- og YT-logoene blir eksponert, skaper de synlighet for merkene, noe som også er hensikten som et supplement til aktiveringstiltakene som TINE gjør (Sponsorsjef, 2015).

5.3 *Analysespørsmål A4. Hva gjør TINE for å aktivere sponsoratene internt?*

TINEs formål *ansattes engasjement* er det eneste rene formålet TINE har med tanke internaktivering, hvor formålet er å skape engasjement og stolthet blant ansatte, i tillegg til å være en attraktiv arbeidsgiver (Syversen, 2014). Under presenteres hva som er TINEs hovedinternaktiveringsmotiv.

5.3.1 YT Holmenkollstafetten

TINE gjør flere aktiviteter med rent interne formål. Den aller største aktiviteten er YT Holmenkollstafetten. TINEs undermerke YT, er navnesponsor til Holmenkollstafetten, og YT Holmenkollstafetten engasjerer mange tusen personer hvert år, både TINEs ansatte og mange andre. I forbindelse med YT Holmenkollstafetten gjør TINE aktiviteter i forkant, deltar med mange lag i stafetten, samt har sosiale sammenkomster etter stafetten. Foruten selve deltakelsen blir alle ansatte i hele landet oppmuntret til å bli med på YT Holmenkollstafetten. Det blir lagt opp til treninger, sosiale sammenkomster og seminarer. TINEs andre sponsorater, som for eksempel Marit Bjørgen og kombinertlandslaget, bidrar med blant annet trenings- og motivasjonsopplegg. Som en ekstra motivasjon, får alle TINE-ansatte hver sine

trenings- og konkurranse-T-skjorter. Disse blir hvert år særdeles godt tatt i mot. TINE-ansatte fra hele landet kommer til Oslo for å delta, og i den forbindelse blir sammenkomstene i etterkant viktige med tanke på styrking av samhold og stolthet. Disse aktivitetene blir sett på som svært viktige for TINE, da de ansatte virkelig har noe å glede seg over (Sponsorsjef, 2015).

I tillegg til å være et internt arrangement, er det vanskelig å komme utenom at YT Holmenkollstafetten også har en ekstern verdi. YT synes i hele Oslo. YT brander store deler av løypetraseen, og overalt i Oslo ser deltakere og publikum YT, YT-representanter og YT-produkter.

5.3.2 Marit Bjørgen

Årets sponsorobjekt, Marit Bjørgen, er et ettertraktet sponsorobjekt (Mauroy, 2015). Gjennom sponsoravtalen med Bjørgen benytter TINE Bjørgen til mange interne aktiviteter. Foruten å være med på YT Holmenkollstafetten, aktiviserer og motiverer Bjørgen TINE-ansatte i stor grad. Marit Bjørgen er svært opptatt av å få flere barn, unge og voksne til å være mer i fysisk aktivitet. Hun har derfor gått inn og frontet YT sin 25/90 aktivitet, hvor hun blant annet utviklet en treningskontrakt der TINE-ansatte kunne bli med i oppkjøringen mot OL i Sotsji (Tine Sponsorater, 2014). 25/90-kampanjen varte fra 1. oktober til 31. desember 2013, hvor de ansatte på lik linje med Bjørgen skulle trene frem mot OL i Sotsji, og hensikten var at man skulle trene 25 ganger i løpet av 90 dager (Sponsorsjef, 2015). For hver økt man godkjente, kunne man krysse av på en plakat. Utover dette bidrar Bjørgen med å utvikle treningsopplegg med flere aktivitetsnivåer, slik at alle kan være med, og hun deltar jevnlig på treninger og seminar for TINE-ansatte (Tine Sponsorater, 2014). Til TINEs ansatte sier Bjørgen: ”Jeg er veldig glad for å ha innledet et samarbeid med TINE, dere har verdier og produkter som passer meg midt i blinken. Jeg håper å kunne inspirere til fysisk aktivitet og sunn livsstil både internt i Tine og ut mot kundene dere har. Lykke til med treningen.” (Tine Sponsorater, 2014). Hvordan TINE bruker Bjørgen kan i stor grad føre til at de ansatte blir mer motiverte, utvikler mer lojalitet og blir mer stolte over TINE som arbeidsgiver (Farrelly & Greyser, 2012; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008)

5.3.3 Treningsaktiviteter

Mange av TINEs sponsorater blir aktivert med det formål å bidra til fysisk aktivitet. Marit Bjørgen har blitt nevnt flere ganger i oppgaven, og det er ikke uten grunn. TINE er strålende fornøyd med Marit Bjørgen og det hun bidrar med (Sponsorsjef, 2015). Et aktiveringstiltak TINE har gjennomført er flere treningsdager blant annet i Oslo og i Trondheim, hvor Marit Bjørgen, kombinertlandslaget, Trond Nymark og Kjetil Jansrud har bidratt og kommet med treningstips (Sponsorsjef, 2015). YTs 25/90-kampanje og Bjørgens aktivitetskontrakt med TINE-ansatte, er nevnt over. Disse aktiveringstiltakene er begge knyttet opp mot treningsaktiviteter hvor TINE prøver å få med flere ansatte til å drive med fysisk aktivitet. Foruten rent fysisk oppmøte, bidrar også sponsorobjektene til TINE med såkalte reisebrev, hvor de forteller litt om hva de holder på med for tiden (Sponsorsjef, 2015; Syversen, 2014). Slike reisebrev er ment å være med på å motivere TINE-ansatte, og skape oppmerksomhet rundt sponsoravtalene (Sponsorsjef, 2015). Som nevnt blir TINEs SponsorNews-avis distribuert til alle TINE-ansatte, og har til hensikt å gjøre de ansatte oppmerksomme på hvilke sponsorater TINE har og hvilke aktiviteter som har foregått (Sponsorsjef, 2015).

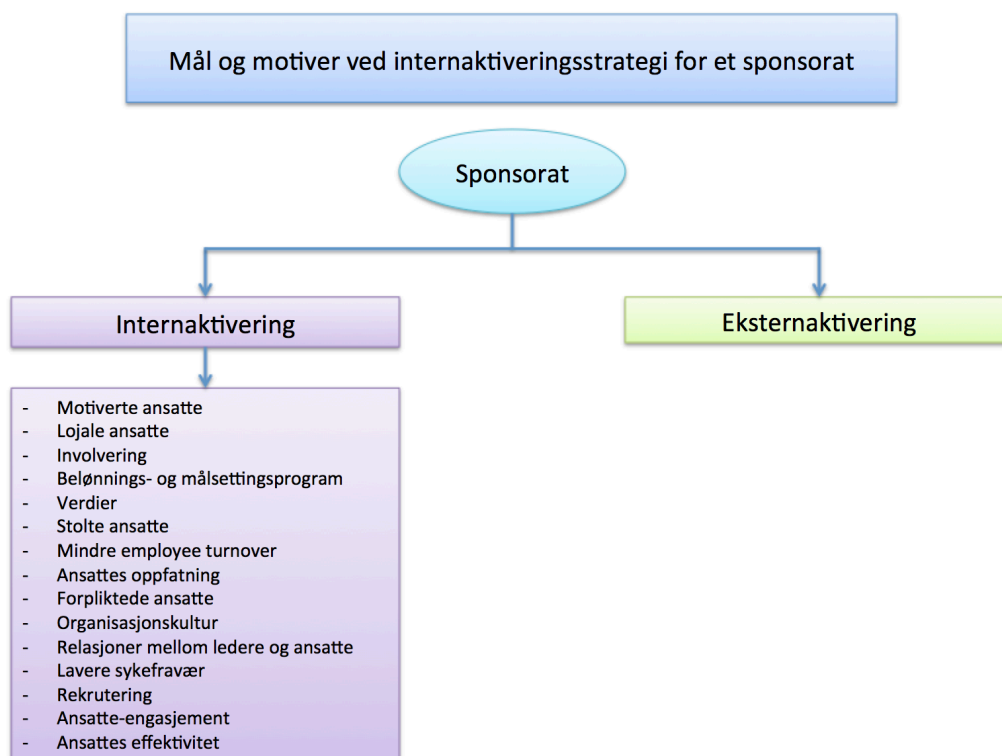
TINE merker at de ansatte er stolte og blir inspirert av sponsoravtalene (Sponsorsjef, 2015). Ikke bare gir det en motivasjons- og helsemessig effekt, men sponsoravtalene er også et tema som TINE-ansatte i hele landet reflekterer over, og er et samtaleemne som knytter tettere bånd mellom de ansatte og mellom TINE (Farrelly & Greyser, 2012; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008; Sponsorsjef, 2015)

I internspørreundersøkelsen hvor TINE ønsket å finne de ansattes holdninger til sponsoratene, kom det blant annet frem at halvparten av de ansatte ønsker at TINE bør bruke sponsoratene mer internt (Opinion, 2015). Det er derfor av interesse å presentere hvilke muligheter TINE har ved internaktivering, samt hvilke mål og motiv TINE kan ha ved internaktivering.

5.4 Konklusjon av analyse og svar på problemstillingen

I de foregående kapitlene er det presentert og gjort rede for hva som teoretisk sett er mål og motiv ved internaktivering, og hvordan internaktivering kan benyttes. I tillegg er det redegjort for TINEs sponsorstrategier, samt hvordan og i hvilken grad TINE aktiverer sine sponsorater. Funnene og svarene på analyse spørsmålene skal sammen gi svar på

problemstillingen. Innsikten og den nye kunnskapen er grunnlaget for forslag og anbefalinger som presenteres i kapittel 5.5. Som sagt, blir problemstillingen besvart i dette kapittelet, og det blir presentert en modell (figur 5.1), som viser hvilke mål og motiv en bedrift kan ha for internaktivering, basert på denne oppgavens empiri. I tillegg til denne modellen blir det også, på et generelt grunnlag, lagt frem hvordan TINE kan ta i bruk internaktivering av sponsorer. I kapittel 5.5 blir det presentert og gjort rede for denne studiens bidrag til fagfeltet og til TINE, med fire konkrete anbefalinger på internaktivering og tilhørende mulige effekter. Disse anbefalingene blir også fremstilt som en modell (figur 5.2).



Figur 5.1: mål og motiver ved internaktivering av sponsorer

Gjennom tidligere presentert analyse av hvordan TINE aktiverer sine sponsorer internt, kan det synes at TINE primært har tre fokusområder. Disse fokusområdene er YT Holmenkollstafetten, Marit Bjørgen og treningsaktiviteter. Som tidligere gjort rede for, er YT Holmenkollstaffeten et aktiveringstiltak som sikter mot å motivere TINEs ansatte til å drive med fysisk aktivitet. TINE bruker YT Holmenkollstafetten til å ”gi noe tilbake” til sine ansatte. Det sosiale står i sentrum, og slike aktiviteter er i stor grad med på å bygge en god organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Pichot et al., 2008). Organisasjonskulturen er vesentlig for hvordan ansatte oppfører seg og deres

prestasjoner i bedriften, som til syvende og sist får betydning for om bedriften når sine mål eller ikke (Arndt, 1985; Bang, 2011, 2013; Bjerke & Ind, 2007; Kotter & Heksett, 1992).

TINE bruker Marit Bjørgen til mange aktiviteter. Hun deltar på treningsdager for ansatte og TINEstafetten, bidrar med treningsprogram og hun sender også ut reisebrev til TINE-ansatte. I tillegg stiller Bjørgen opp på foredrag på samlinger for TINE-ansatte. Tidligere i oppgaven er det vist at Bjørgen og TINE har mange felles verdier. Når TINE sponser en person som Marit Bjørgen, er det mange ansatte som føler seg stolte. Når TINE kommuniserer sponsoratet med Bjørgen og andre sponsorater internt, er dette med på å bygge opp de ansattes lojalitet og stolthet, som igjen kan resultere i større motivasjon og kompetanseheving blant de ansatte, og medvirke til at TINE i større grad når sine målsetninger (Pichot et al., 2008; Mitchell, 2002).

Treningsaktiviteter synes å være det siste hovedinternaktiveringstiltaket som TINE gjennomfører. TINE har et sterkt ønske om mer fysisk aktivitet både hos sine ansatte, samt i Norges befolkning. Flere av sponsorobjektene, deriblant Marit Bjørgen, Kjetil Jansrud, kombinertlandslaget og Trond Nymark, bidrar som nevnt til å utvikle treningsprogram, samt å delta på treningsaktiviteter. Trening med idrettskjendiser kan være en god måte å vise sine ansatte at TINE mener alvor med sitt ønske om mer fysisk aktivitet. Med dette viser TINE at det er en sammenheng mellom hva de ønsker og det de faktisk gjør, noe som kan resultere i positive utfall som at de ansatte blir stolte over, og på den måten får en sterkere tilknytning til sin arbeidsgiver (Amis et al., 1999; Farrelly & Greyser, 2012; Grimes & Meenaghan, 1998; Mitchell, 2002; Pichot et al., 2008).

Som det tidligere er redegjort for, er det viktig at TINEs verdier som blir kommunisert internt samsvarer med hvordan TINE fremstår eksternt. Dette kan komme til syne, spesielt i store organisasjoner som TINE, hvor man gjerne kommuniserer bedriftens verdier tydelig. Dersom TINE kommuniserer at TINE bruker sponsoratene sine på sine ansatte, men de ansatte ikke oppfatter at TINE gjør det, kan dette føre til misnøye (Farrelly & Greyser, 2012). Da TINE kommuniserer eksternt og internt at TINE skal ta samfunnsansvar og fremme sunt kosthold og fysisk aktivitet, og TINE aktivt sponser objekter som fremmer disse verdiene, som for eksempel Marit Bjørgen, skiforbundet,

håndballandslaget, kvinnelandslaget i fotball, TINEstafetten og TINE fotballskole, kan dette føre til at TINE-ansatte, som Farrelly og Greyser (2012) påpeker, engasjerer seg i større grad i TINE.

Gjennom analyse tidligere i oppgaven kommer det frem at TINE aktiverer sponsoratene sine både eksternt og internt, men med størst fokus på eksternaktivering (Sponsorsjef, 2015). Av funnene fra analysen av TINE fra blant annet tabell 5.1, kommer det frem at ved internaktivering ønsker TINE å bygge intern stolthet, skape engasjement blant sine ansatte og være en attraktiv arbeidsplass for både eksisterende ansatte, men også potensielle nye ansatte. Disse målene bekreftes av litteraturen, samtidig som det er flere mål og motiv som TINE kunne adoptert. Det er flere ganger poengtert mangelfull forskning på internaktivering av sponsorater, men det betyr ikke at internaktivering ikke har store muligheter. TINE bruker allerede internaktivering til å skape stolthet og engasjement, og til å være en attraktiv arbeidsgiver. Motivene danner grunnlag for hvordan TINE kan internaktivere sine sponsorater ut fra belønningsprogram, fysisk aktivitet, involvering, kurs og seminarer. Det er nødvendig å poengtere at hvor mye rettigheter TINE har med tanke på hvor mye de kan bruke utøvere og andre aspekter ved sponsoratene, vil variere ut i fra hvilke sponsornivå TINE er inne på. I forslagene som presenteres under er det tatt høyde for at TINE har gjort fiktive avtaler som innebærer de rettighetene som presenteres.

Med bakgrunn i analyse av TINEs sponsorstrategier er det ingen tvil om at TINE i stor grad har fokus på å aktivere sponsoratene. Før TINE inngår sponsorater blir alltid aktiveringsmulighetene vurdert, noe som også gjenspeiles i alle aktivitetene de gjør. TINE aktiverer som nevnt først og fremst med eksterne motiv, hvor hensikten er å overføre assosiasjoner, endre eller bedre forbrukeres holdninger, bygge merkekjennskap og rene salgsformål. TINE ser selv at det ligger mange muligheter i å inngå flere avtaler som kan brukes til internaktivering. Da TINE ønsker å motivere og engasjere sine ansatte, samt være en attraktiv arbeidsgiver, kan internaktivering være nøkkelen til suksess. I tillegg som vist med Aker-eksempelet, kan internaktivering redusere sykefraværet, og dermed bety reduserte kostnader for TINE. I neste kapittel blir det presentert anbefalinger på hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater, som utdyper studiens svar på problemstillingen.

5.5 Anbefalinger - Hvordan kan TINE videreutvikle internaktivering av sponsorater?

Tidligere er det gjort rede for hva teorien omtaler som gjeldende mål og motiver ved internaktivering, og de internaktiviteter som TINE allerede gjør. Et av hovedformålene med denne studien er som sagt å foreslå anbefalinger til hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater. Denne oppgavens anbefalinger til TINE og bidrag til sponseori, blir i det følgende kapittelet presentert i form av fire forslag til internaktiveringstiltak.

5.5.1 Belønningsprogram

Belønningsprogram er tiltak hvor TINE i korte trekk kan ta i bruk sponsorater til å belønne sine ansatte etter oppnådd målsetting, eller for å motivere og bygge en hyggelig atmosfære blant de ansatte. Tidligere i oppgaven er det redegjort for at belønningsprogram er effektivt når det gjelder til å engasjere og motivere ansatte til å jobbe for å oppnå målsettinger, både TINEs overordnede mål og i svært stor grad personlig utviklingsmål. Ansatte kan for eksempel bli belønnet med deltakelse på seminar og foredrag hvor TINEs sponseobjekter for eksempel kan fortelle om egne erfaringer knyttet til trening og målrettet jobbing mot å bli verdens beste, og hvordan idrettsprestasjonene, på lik linje som jobbprestasjoner, henger sammen med langvarige og kortvarige mål. Denne studien velger å trekke frem tre praktiske forslag på belønningsprogram.

Forslag én er at ansatte blir belønnet med billetter til idrettsarrangementer. Av litteraturen kommer det frem at ansatte bør bli belønnet når bedriften oppnår sine mål, men minst like viktig er det at bedriften belønner sine ansatte når de ansatte oppnår personlige utviklingsmål (Farrelly & Greyser, 2012). TINE har flere særforbundssponsorater, blant annet Skiforbundet (flere grener), Norges Håndballforbund og Norges Fotballforbund. Da disse særforbundene representerer idretter de fleste interesserer seg for, kan TINE lage forskjellige belønningspakker. Skiforbundet er ett eksempel. Her kan TINE tilby ansattebilletter til for eksempel Norgesmesterskapet i langrenn eller World Cup-arrangementer i Norge, ved oppnådd målsetting. Andre forslag kan være billetter til landskamper i fotball og håndball. I forbindelse med disse aktivitetene kan også TINE arrangere samlinger, middager eller andre sosiale sammenkomster. Det vil variere blant de ansatte hvilke

idrettsarrangementer som er av størst interesse, noen foretrekker skirenn og andre håndballkamper. Derfor er det en idé å tilby et utvalg av pakker som ansatte kan velge mellom.

Forslag to går ut på at TINE-ansatte blir belønnet med å treffe utøvere. Marit Bjørgen, Kjetil Jansrud og Alexander Aurdal, for å nevne noen, er store forbilder for mange. Det at ansatte kan få muligheten til å treffe disse forbildene kan, som tidligere poengtert, bidra til mer engasjement og effektivitet. Slike tiltak kan gjøres svært enkelt ved at ansatte blir belønnet med å treffe utøvere, være med lag/særforbund på treningsøkter eller foredrag. Aker har vært svært dyktige til å bruke langrennslandslaget som en motivator for å få ansatte til å drive med fysisk aktivitet (Aker Achievements, 2012). I Aker-caset stiller både landslagsapparatet og utøvere opp på treningsøkter, og som hovedpremie fikk et utvalg ansatte være med på høydesamling – noe som skapte et voldsomt engasjement (Aker Achievements, 2012). I Aker-eksempelet ble ansatte belønnet ut i fra mengde utført fysisk aktivitet og trening, men det kan være relevant å trekke paralleller til personlig utvikling og måloppnåelse i jobbsammenheng, som Farrelly og Greyser (2012) påpeker kan belønning føre til bedre prestasjoner blant ansatte.

Forslag tre omhandler sykle-til-jobben-kampanje. Sykkel er i medvind, og som et miljøvennlig transportmiddel kan sykkelen danne et godt grunnlag for en konkurranse blant TINEs ansatte. I perioden mai til og med september er det fint å sykle til og fra jobben. I denne perioden, gjerne kortere, kan TINE arrangere en konkurranse der man oppfordrer til å sykle til og fra jobb. Dette bidrar til fysisk aktivitet, noe som blir grundigere omtalt som et eget motiv i kapittel 5.5.2. Slike aktiviteter kan være med på å spre engasjement og bli et mye omtalt tema blant ansatte, foruten at fysisk aktivitet kan fremme jobbprestasjonene (Helsedirektoratet, u.å). Da det er svært varierende hvor mye ansatte trener, vil det være på sin plass å ha flere parametere man måler fra. Det kan være de fem som har syklet lengst i perioden, at fem vilkårlige vinnere trekkes, eller at de ansatte selv stemmer på hvem de mener burde motta premien. På den måten kan man motivere alle til å være med ved at det ikke bare blir de mest aktive som vinner. Utover dette påpekes det av Helsedirektoratet (u.å) at arbeidsgivere ofte dekker parkering for sine ansatte, ofte til en pris på 500 kroner i måneden. Hvis man i kampanjeperioden ikke får dekket parkeringen, så kan heller hver enkelt ansatt få et gavekort på 2 000 kroner

for en fire-måneders kampanje, som personen kan bruke på sykkel eller sykkelutsyr. Dette kan medvirke til at de ansatte i større grad blir motiverte til å bli med, og kanskje sykler en eller to dager mer i uken, enn hva de vanligvis ville gjort.

5.5.2 Fysisk aktivitet og friskere ansatte

Sykefravær kan være en stor kostnad for bedrifter. Tiltak som kan redusere sykefraværet og dermed kostnadene knyttet til dette, bør derfor prioriteres. Internaktivering kan bidra til å redusere sykefraværet på flere områder. Tidligere i oppgaven vises det til Akers sponsorat med skiforbundet. Gjennom et strategisk arbeid for å motivere ansatte til å drive med fysisk aktivitet ble skiforbundet i stor grad brukt til motivasjon og inspirasjon samt rådgivning rund fysisk aktivitet og kosthold. I likhet med Aker kan TINE arrangere treningssamlinger, opprette en aktivitetsportal hvor ansatte kan registrere fysisk aktivitet, samt gjøre alt av informasjon tilknyttet fysisk aktivitet og kosthold tilgjengelig (Aker Achievements, 2012; Helsedirektoratet, u.å). Resultatet i Akers samarbeid med skiforbundet i løpet av de to første årene var en reduksjon på 0,5 prosent, som ga en økonomisk besparelse på 50 millioner kroner for Aker (Aker Achievements, 2012). Med bakgrunn i dette bør tiltak som fremmer fysisk aktivitet prioriteres og satses på. I tillegg til at satsning på internaktivering kan føre til kostnadsbesparelser ved reduksjon i sykefravær, kan slike aktiviteter vise TINEs ansatte at TINE mener alvor når TINE ønsker et sunnere og mer aktivt Norge. Det finnes nåværende aktiviteter som skal stimulere ansatte til fysisk aktivitet, men disse synes å være i fåtall og lite etablert, med unntak av YT Holmenkollstafetten. YT Holmenkollstafetten blir blant de ansatte fremhevet som et veldig bra tiltak, men som denne ansatte poengterer, ønsker de generelt mer aktivitet også i etterkant av arrangementer:

Det er viktig å få i gang mer fysisk aktivitet generelt, og aktivitetene kan bedres ved å få til aktiviteter som varer etter eventen også. Det er jo en veldig happening akkurat rundt Holmenkollstafetten! Tine får aktive ansatte, det er jo en positiv effekt. Men jeg ser her ute (Kaldbakken) så er det vanskelig å motivere utover det (Opinion, 2015, s. 39).

Ved at TINE setter mål som for eksempel å redusere sykefraværet, hvor noen av sponsoratene aktiveres med fokus på det, kan resultatet bli som hos Aker. Av de sponsoratene TINE har, nevnes Marit Bjørgen som en av favorittene blant TINEs

ansatte, og flere ansatte ønsker aktiviteter med henne (Opinion, 2015). Her kan TINE videreutvikle samarbeidet de har med Bjørgen og tilby flere treninger, samt samlinger. Slike aktiviteter kan for øvrig ikke arrangeres for mye, da Marit Bjørgen må fokusere på det hun skal – trening mot å forsvare tittelen som ”skidronning”. TINE har allerede utøvere som lager treningsprogram. Treningsprogrammene kan videreutvikles slik at det blir lagt opp til mer trening og aktivitet blant kollegene, egentrening, treningsøker med utøvere og samlinger med utøvere og særforbund. Å tilpasse trening og aktivitetsnivå slik at alle uansett forutsetning kan bli med, bør også i større grad vektlegges. Ved at de ansatte setter opp sine ønskede mål, sammen med for eksempel Marit Bjørgens anbefalinger, kan dette føre til at de ansatte får en mer tilpasset aktivitetsmengde på et nivå som er overkommelig for de fleste.

Det kommer frem av internspørreundersøkelsen at de ansatte ønsker mer lavterskelsaktiviteter og flere forpliktelser som motivasjon for å drive med fysisk aktivitet (Opinion, 2015). I tillegg til YT Holmenkollstafetten kunne TINE vært sponsor til et annet løpsarrangement, for eksempel Sentrumsløpet eller Fornebuløpet. På disse arrangementene kan deltakere selv velge distanse, for eksempel fem og ti kilometer. TINE kunne oppfordret sine ansatte til å delta på slike arrangementer ved at de betaler startkontingenten eller deler av den. På den måten kan de ansatte føle seg mer forpliktet til å drive med fysisk aktivitet, samtidig som dette er aktiviteter som ikke krever at man er Birken-mosjonist. Utover dette, er det som tidligere poengtert, fornuftig om det blir tilrettelagt for aktivitet og treninger i lengre perioder før og etter arrangementet, slik at de ansatte virkelig får muligheten til å forplikte seg, samtidig som de får litt hjelp på veien. I tillegg til slike aktiviteter, er som nevnt treningsutstyr, for eksempel T-skjorter, shortser og drikkeflasker ofte populært, og kan motivere til aktivitet (Opinion, 2015; Sponsorsjef, 2015). Disse tiltakene medfører ikke bare mer fysisk aktivitet og en bedret fysisk helse, men som de ansatte poengterer, kan dette også medvirke til et større fellesskap og samhold blant kolleger utenom jobb også (Opinion, 2015).

Hittil har forslaget i stor grad dreid seg om fysisk aktivitet og trening for å redusere sykefraværet som et økonomisk formål. Å stimulere og tilrettelegge for mer fysisk aktivitet vil ikke bare kunne gi utslag på sykefraværet, men fysisk aktivitet kan også bidra til at TINEs ansatte får en bedre fysisk og psykisk helse, kan bli i bedre stand til å

takle press, trivselen på arbeidsplassen kan øke og det psykososiale arbeidsmiljøet kan bedres (Helsedirektoratet, u.å). Nøkkelen til for eksempel å redusere sykefraværet og generelt bedre de ansattes fysiske og psykiske form, samt trivsel på arbeidsplassen, kan være å få med ansatte som vanligvis ikke trener regelmessig og generelt driver med lite fysisk aktivitet. Dette er noe som de ansatte selv poengterer. De ønsker flere internaktiviteter som engasjerer alle, spesielt de som vanligvis ikke er så aktive, samtidig som de ønsker mer fokus og opplæring i et sunt kosthold (Sponsorsjef, 2015; Opinion, 2015). En TINE-ansatt fra Trondheim viser hvordan trening og fysisk aktivitet inspirerer og engasjerer de ansatte til å få med seg enda flere ansatte til røre på seg: ”Trondheims sprekeste, vi forsvarer den tittelen, får med flere, de som ikke er aktive i dag. Det skaper en vilje og motivasjon – påvirker de som trenger det mest” (Opinion, 2015, s. 23).

5.5.3 Involvering

Involvering omhandler både hvordan ansatte kan bli mer involvert i bedriften og kollegene sine, samt at ledere blir mer involvert i de ansatte. Vellykket involvering kan, ifølge Abzari et al. (2011) og Cliffe og Motion (2005), bidra til mer engasjement blant de ansatte, i tillegg til positiv utvikling av prestasjonsfremmende organisasjonskultur. TINEs sponsorater kan i et involveringsperspektiv aktiveres på den måten at de bidrar til aktiviteter der ansatte får treffe andre ansatte. Dette trenger ikke nødvendigvis å omhandle spesifikke jobbrelevante kurs. Blant de ansatte er det ønske om flere aktiviteter som bidrar til å øke samholdet, noe som kan føre til bedre arbeidsmiljø (Opinion, 2015). Et tiltak som vil kunne bidra til at både TINEs ansatte og ledere blir mer involverte, er å dra sammen på for eksempel et idrettsarrangement. I forbindelse med en kvinnelandskap i fotball eller landskamp i håndball for kvinnelandslaget kan en avdeling dra sammen, og man kan gjøre en del aktiviteter tilknyttet selve arrangementet, treffe spillere i garderoben før eller etter kamp, være til stede under taktikkmøter eller i timene før kampstart. Dersom en del ansatte er interessert i alpint og freestyle kan man ta i bruk alpintlandslaget og freeskilandslaget. Eksempelvis kan en avdeling reise til Kvitfjell eller Skeikampen, hvor alpintlandslaget og freeskilandslaget ofte har samlinger. Utover dette kan samlingen benyttes til å skape relasjoner og involvering av ansatte og ledere, ved at man omgås hverandre utenfor jobbmiljøet. I kapittel 5.5.1 ble det foreslått at billetter til idrettsarrangement kan være en del av et belønningsprogram, og dette kan i stor grad kombineres ut i fra et involveringsperspektiv.

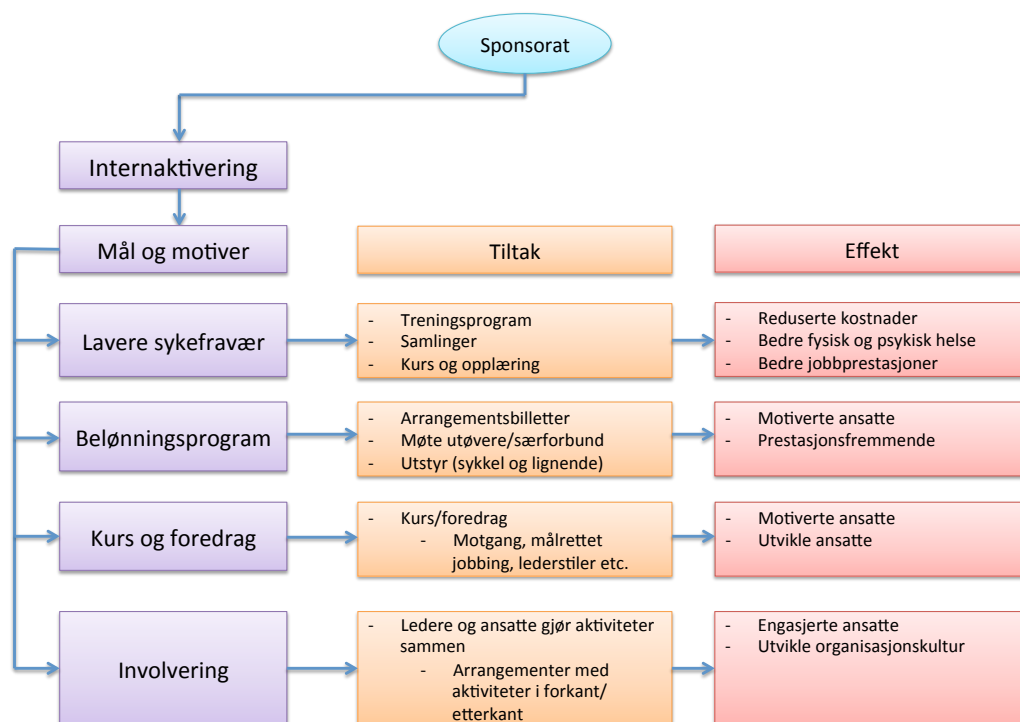
5.5.4 Kurs og seminarer

Av spørreundersøkelsen blant TINEs ansatte kommer det frem at det er ønskelig at TINEs sponsorater i større grad brukes til å skape motivasjon og engasjement gjennom foredrag, informasjon og kurs. Dette poengteres nærmere av en ansatt: ”jeg tenker på det engasjementet som spres internt, vi merker mye til glede og økt samhold, det smitter jo over på det daglige i jobben også. Vi blir kjent på en annen måte, som jeg tror er viktig” (Opinion, 2015, s. 11). Utøvere og personer tilknyttet særforbund som TINE sponser, kan bidra med mye gjennom kurs og foredrag. TINE og næringslivet generelt har en del de kan lære av idretten, spesielt med tanke på målrettet og strukturert jobbing over kortere og lengre perioder. Her kan TINE bruke et utvalg av utøvere og støtteapparat som kan holde foredrag og inspirere TINE-ansatte, relatert til for eksempel trening, motivasjon og målrettet jobbing for å bli en av verdens beste. Marit Bjørgen, Kjetil Jansrud og kvinnelandslaget i håndball har alle prestert i verdenstoppen, og har møtt motgang. Det er svært relevant også for næringslivet. Bjørgen kan ha fokus på hvordan reise seg og komme tilbake etter år med motgang, Jansrud kan fortelle om sin skadeperiode, og hvordan han kom tilbake fra skade og ble en av verdens beste fartskjørere. Thorir Hergeirsson kan holde foredrag om suksessen til kvinnelandslaget i håndball, og eksempelvis lederstil. Slike foredrag kan holdes i alle TINEs regioner, slik at TINE tilbyr dette til alle ansatte og at det ikke blir en aktivitet som kun hovedkontoret i Oslo blir tilbudt. Slike aktiviteter er med på å skape sosialt samhold og engasjement, noe som de ansatte har merket ved tidligere anledninger, slik som YT Holmenkollstafetten (Sponsorsjef, 2015).

5.5.5 Oppsummering av forslag til sponsorstrategi for TINE

I denne studien er det gjort rede for hvilke mål og motiver som ut i fra teorien er de mest vanlige ved internaktivering. TINEs eksisterende tiltak er presentert og analysert, og det er presentert anbefalinger for TINE. Videre vil denne studiens formål og bidrag utdypes ved hjelp av en modell som viser forslag til hvordan TINE kan aktivere sponsoratene internt (figur 5.2). Basert på figur 5.1, som viser hvilke mål og motiver som er gjeldende ved internaktivering, blir i tillegg tiltak og mulige effekter illustrert og presentert. Modellen tar utgangspunkt i at TINE har et sponsorat eller planlegger et sponsorat, hvor det så vises til internaktivering som et strategisk virkemiddel. I figur 5.2 illustreres lavere sykefravær (kapittel 5.5.2). Det presenteres deretter tre *tiltak* for hvordan sponsoratene kan aktiveres – treningsprogram, samlinger og kurs og opplæring.

Effekten av disse tiltakene kan være reduserte kostnader, bedre fysisk og psykisk helse, og bedre jobbprestasjoner. Ønsker TINE å aktivere sponsorer gjennom belønningsprogram (kapittel 5.5.1), kan *tiltakene* være arrangementsbilletter, møte utøvere og særforbund, eller utdeling av diverse utstyr som for eksempel sykkel eller treningstøy. Som et resultat, *effekten*, av aktiveringen kan de ansatte utvikle større motivasjon i tillegg til positiv prestasjonsutvikling. Kurs og foredrag blir i kapittel 5.5.4, presentert som en annen internaktiveringsanbefaling for TINE. *Tiltak* som kurs og foredrag om motgang, målrettet jobbing og lederstil, kan bidra til å utvikle de ansatte i tillegg til å øke deres motivasjon. *Involvering* (kapittel 5.5.3) som formål kan engasjere de ansatte og utvikle TINEs organisasjonskultur. For å oppnå disse *effektene* kan *tiltak* hvor ledere og ansatte, og ansatte seg i mellom, gjøre aktiviteter sammen. Det kan være diverse arrangementer hvor man har samlinger, middager eller andre sosiale sammenkomster i forbindelse med et arrangement.



Figur 5.2: Viser studiens anbefalinger på hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorer, basert på oppgavens empiri (teori, intervju, diskursanalyse og spørreundersøkelse).

5.6 **Utfordringer**

Det er spesielt to utfordringer som TINE står ovenfor, som fremkommer av datainnsamlingen. Den første utfordringen er at effekter av reduksjon i sykefravær og bedre fysisk form blant ansatte ikke er parametere som sponsoravdelingen blir målt etter (sponsorsjef, 2015). Slike parametere er det HMS- og HR-avdelingene som blir målt etter og jobber for (sponsorsjef, 2015). Når det da fremkommer at internaktivering av sponsorater i stor grad rettes mot ansatte, er det hensiktsmessig at TINEs sponsoravdeling blir målt etter slike parametere, da det av litteraturen kommer frem at internaktivering av sponsorater kan redusere sykefraværet, som igjen betyr økonomiske besparelser for TINE. Det betyr at friskere ansatte bør og kan være et formål ved inngåelse av et sponsorat.

En annen utfordring TINE står ovenfor, er å kommunisere sponsoratene internt. Av internspørreundersøkelsen TINE gjennomførte kommer det frem at omtrent en tredjedel av TINEs ansatte ikke vet hva eller hvem TINE sponser (Opinion, 2015). Ifølge flere forskere, deriblant Pichot et al. (2008) og Mitchell (2002), er kommunikasjon av sponsoratene internt i bedriften svært vesentlig for å lykkes med sponsering, spesielt med interne aktiviteter rettet mot sine ansatte. Det er det internaktivering handler om. Det er å anta at dersom en tredjedel av bedriften ikke vet hvorfor eller hva TINE sponser, kan det bidra til misnøye, og ansatte kan føle og tenke ”hvorfor skal vi bruke penger på slikt”. Hvis de ansatte ikke vet hvorfor TINE sponser, og de føler at det ikke er samsvar mellom hva TINE sier de skal gjøre og hva de faktisk gjør, kan dette i verste fall føre til misnøye hos de ansatte (Farrelly & Greyser, 2012).

5.7 **Avsluttende ord**

I denne studien er det vist at sponsering kan være et svært effektivt kommunikasjonsmiddel, og at sponsering kan brukes internt i bedriften på lik linje som sponsering brukes til å skape *merkekjennskap*, *merkestyrke* og endre *holdninger* blant forbrukere. Denne studien er begrenset til å primært omhandle hvordan TINE kan videreutvikle internaktivering av sponsorater, og som de fleste kvalitative studier er studiens funn ikke nødvendigvis direkte generaliserbare til alle bedrifter som ønsker å iverksette internaktiveringstiltak. Dersom det er tilfeller hvor det er lignende bedrifter som TINE, kan det, som vist i denne studien, hevdes at studien til en viss grad kan overføres. Videre forskning på internaktivering er nødvendig for å utvikle forståelsen

for hvordan internaktivering kan fungere. Spesielt bør det rettes fokus på hvordan sponsoratene kan bidra til positive organisatoriske utfall, som for eksempel endring av organisasjonskultur. Videre er det også nødvendig med mer forskning på viktigheten at flere avdelinger i bedriften samarbeider om sponsering, eksempelvis burde sponsor-, markeds- og HR-avdelingene samarbeide for å kunne implementere sponserer i hele organisasjonen, da internaktivering berører alle disse avdelingene (Farrelly & Greyser, 2012). Som det også kommer frem i denne studien, kan det være utfordrende å måle effekter av internaktivering, spesielt når sponsoravdelingen ikke blir målt på eksempelvis reduksjon av sykefravær og andre faktorer som ofte anses som HR-avdelingens ansvar. Måling av interne effekter sett i sammenheng med investering, ROI, bør derfor belyses i videre forskning (Farrelly & Greyser, 2012).

6. Litteraturliste

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Abzari, M., Ghorbani, H. & Madani, F. A. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies* 3(1), 147-155.
- Aker Achievements. (2012). *Aker Achievements Årsrapport 2011/2012*. Aker Achievements.
- Amis, J., Slack, T. & Berret, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33 (3/4), 250-272.
- Andreff, W. & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the economics of sport*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Apostolopoulou, A. & Papadimitriou, D. (2004). Welcome Home: Motivations and Objectives of the 2004 Grand National Olympic Sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, 13 (4), 180-192.
- Arndt, J. (1985). Intern markedsføring for forandring av organisasjonskulturer. *Erhvervøkonomisk Tidsskrift* 1, 11-20. Hentet 9.mai 2015 fra <https://tidsskrift.dk/index.php/ledelseogerhvervsoekonomi/article/viewFile/29686/57286>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. (4. utg.), Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50, 326-336. Hentet 9.mai 2015 fra <http://www.psykologtidsskriftet.no/pdf/2013/326-336.pdf>

- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, F. A., Ross, S. D. & Maroco, J. (2013). Sport Sponsorship: The Relationship Between Team Loyalty, Sponsorship Awareness, Attitude Toward the Sponsor, and Purchase Intentions. *Journal of Sport Management*, 27, 188-302.
- Bjerke, R. & Ind, N. (2007). *ORGANISASJONSDREVET MERKEBYGGING*. Oslo: Cappelen Forlag.
- Byberg, Ø. (2009). *Vi Menn sponser Northug*. Hentet 20.mai 2015 fra http://www.hegnar.no/sport_fritid/artikkel406756.ece
- Cliffe, S, J. & Motion, J. (2005). Building contemporary brands: A sponsorship based strategy, *Journal of Business Research*, 58(8), 1068-1077.
- Coop. (2014). *Coop Årsrapport 2013*. Coop.
- Copeland, R., Frisby, W. & McCarville, R. (1996). Understanding the Sport Sponsorship Process From a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management*, 10, 32-48.
- Cornwell, B. T. (1995). Sponsorship-linked marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, 4(4), 13-24.
- Cornwell, B. T. & 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., Weeks, C.S., & Roy, D.P. (2005). Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21-42.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Crimmins, J. & Horn, M. (1996). Sponsorship: from Management Ego Trip to Marketing Success, *Journal of Advertising Research*, 36(4), 11-21.
- Dagens Næringsliv. (2014). *Vi Menn stiller seg bak Northug*. Hentet 20. Mai 2015 fra <http://www.dn.no/dnaktiv/2014/05/05/vi-menn-stiller-seg-bak-northug>
- d'Astous, A. & Bitz, P. (1995). Consumer evaluations of sponsorship programmes. *European Journal of Marketing*, 29 (12), 6-22.
- d'Astous, A. & Seguin, N. (1999). Consumer reactions to product placement strategies in television sponsorship. *European Journal of Marketing*, 33 (9), 896-910.
- Desbordes, M. & Tribou, G. (2007). Sponsorship, endorsements and naming rights. I J. Beech, & S. Chadwick, *The Marketing of Sport* (ss. 267-291). Essex: Pearson Education Limited.
- Farrelly, F. & Greyser, S. (2012). Sponsorship Linked Internal Marketing (SLIM): A Strategic Platform for Employee Engagement and Business Performance. *Journal of Sport Management*, 26, 506-520.
- Ferrand, L. & Pagès, M. (1996). Image Sponsoring: A Methodology to Match Event and Sponsor. *Journal of Sport Management*, 10, 278-291.
- Fossbakken, E. (2012). *Kampanje*. Hentet 15. april 2015 fra <http://www.kampanje.com/markedsforing/article6208893.ece>
- Framnes, R., Pettersen, A. & Thjøme, H. M. (2012). *Markedsføringsledelse* (8. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Føllesdal, D. & Walløe, L. (2000). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi* (7. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. (4th ed.). New York: Financial Times Prentice Hall.
- Gran, A. B. & Hofplass, S. (2007). *Kultursponsing* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Grimes, E. & Meenaghan, T. (1998). Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience. *International Journal of Advertising* (17), 51-74.
- Grue, J. (2013). *Diskursanalyse*. Hentet 23. april 2015 fra <https://snl.no/diskursanalyse>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Gwinner, K. & Bennett, G. (2008). The Impact of Brand Cohesiveness and Sport Identification on Brand Fit in a Sponsorship Context. *Journal of Sport Management*, 22, 410-426.
- Gwinner, K. P., Larson, B. V. & Swanson, S. R. (2009). Image Transfer in Corporate Event Sponsorship: Assessing the Impact of Team Identification and Event-Sponsor Fit. *International Journal of Management & Marketing Research*, 2(1), 1-15.
- Harung, H. S. (1996). A world-leading organization: a case study of Tomra Systems, Oslo, Norway. *The Learning Organization*, 3(4), 22-34.
- Hassmén, N. & Hassmén, P. (2008). *IDROTTSVETENSKAPLIGA FORSKNINGSMETODER*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- Helgesen, T. (2004). *Markedskommunikasjon* (6. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forlag.

- Helsedirektoratet. (u.å). *SKAPT FOR BEVEGELSE: Fysisk aktivitet i arbeidslivet*.
Hentet 3. mai 2015 fra
<https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/725/Skapt-for-bevegelse-fysisk-aktivitet-i-arbeidslivet-IS-1102.pdf>
- Heltne, L. (2013). *Uniteds sponsoravtale er fotballens største*. Hentet 19. mai 2015 fra
http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/england/--Uniteds-sponsoravtale-er-fotballens-storste-202790_1.snd
- Hickman, T., Lawrence, K. & Ward, J. (2005). A social Identities perspective on the effects of corporate sport sponsorship on employees. *Sport Marketing Quarterly* (14), ss. 148-157.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. (3. utg.). Otta: Tano AS
- IEG. (2014) . *Who Spent The Most On Sponsorship In 2013: IEG's Top Spenders List*. Hentet 24. mai 2015 fra <http://www.sponsorship.com/iegsr/2014/05/27/Who-Spent-The-Most-On-Sponsorship-In-2013--IEG-s-T.aspx>
- IEG. (2015). *Sponsorship spending report: Where the dollars are going and trends for 2015*. Hentet 24. mai 2015 fra
<http://www.sponsorship.com/IEG/files/4e/4e525456-b2b1-4049-bd51-03d9c35ac507.pdf>
- IOC. (2012). *sponsors: 100 years of olympic marketing*. Hentet 3. mai 2015 fra olympic.org: <http://www.olympic.org/sponsors/100-years-of-olympic-marketing>
- Irwin, R. & Sutton, W. (1994). Sport Sponsorship Objectives: An analysis of their relative importance for major sponsors. *Eropean Journal for Sport Management*, 1(2), 93-101.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kapital500. (u.å). *Kapital 500 største*. Hentet 30. april 2015 fra <http://www.kapital500.no/index.php?limitstart=0>
- 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.
- Kotler, P. (2010). *Markedsføringsledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: SAGE.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Laake, P., Olsen, B. R. & Benestad, H. B. (Red.). (2008). *Forskning i medisin og biofag* (2. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mauroy, H. (2015). *Marit Bjørgen ble Årets Sponsorobjekt på SPOT*. Hentet 28. april 2015 fra: <http://sponsoroeventforeningen.no/nb-no/marit-bjorgen-ble-arets-sponsorobjekt-pa-spot#>
- McDonald, C. (1991). Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of Marketing*, 25(11), 31-38.
- Meenaghan, T. (1983). Commercial Sponsorship, *European Journal of Marketing*, 17(7), 5-73.

- Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10, 35-47.
- Meenaghan, T. (1996). Ambush-Marketing- A Threat to Corporate Sponsorship. *Sloan Management Review*, 38(1), 103-113.
- Meenaghan, T. (1998). Current developments and Future Directions in Sponsorships. *International Journal of Advertising*, 17(1), 3-26.
- Meenaghan, T. (1999). Commercial sponsorship: The development of understanding. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 1, 19-30.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 5-11.
- Nettavisen.no. (2008). *Snart kan du kjøpe Solskjær på brunosten*. Hentet 25. april 2015 fra <http://www.nettavisen.no/nyheter/snart-kan-du-kjpe-solskjr-pa-brunosten/2013696.html>
- NSD (u.å). *Om NSD*. Hentet 25. april 2015 fra <http://www.nsd.uib.no/nsd/omnsd.html>
- Olson, E. L. (2010). Does Sponsorship Work in the Same Way in Different Sponsorship Contexts? *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 180-199.
- 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), 504-515.
- Olsson, H. & Sørensen, S. (2003). *Forskningsprosessen: kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Opinion. (2015). *TINE: Sponsorater & Aktiviteter – Holdninger, Effekter & Muligheter*. Rapport. Oslo: Opinion.
- Otker, T , & Hayes. P. (1988). Evaluation de l'efficacité du sponsoring; Expérience de la Coupe du Monde de Football de 1986 [Sponsorship efficiency assessment;

- World soccer championship 1986 experience]. *Revue Française du Marketing*, 118, 13-40.
- 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), 212-220.
- Peretz, A., Olsen, L. E. & Samuelsen, B. M. (2010). *Merkevareledelse på norsk 2.0* (2. utg.). Cappelen Damm.
- 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.
- Quester, P. G. & Thompson, B. (2001, Januar-Februar). Advertising and Promotoin Leverage on Arts Sponsorship Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 1 (41), 33-47.
- Rogan, M., & Rogan, M. (2010). *Britain and the Olympic Games: Past, Present, Legacy*. Troubador.
- Røde Kors. (2014). *TINE*. Hentet 29. april 2015 fra <https://www.rodekors.no/bedriftsidene/samarbeidspartnere/partnersider/tine/>
- Séguin, B. & O'Reilly, N. J. (2008). The Olympic brand, ambush marketing and clutter. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1/2), 62-84.
- Shimp, T. A. (2003). *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated marketing Communications* (6th ed.). Ohio: Thomson South-Western.

- Skagestad, V. (2013). *Ga håndballjentene julestemning*. Hentet 5. mai 2015 fra <http://www.tine.no/presserom/nyheter/ga-håndballjentene-julestemning>
- Skard, S. (2010). *Communication Strategies Can Enhance Incongruent Sponsorships*. Doktorgradsavhandling ved Norges Handelshøgskole, Bergen.
- Skard, S. (2011). *Hvordan virker egentlig sponsing?* Hentet 1. mai 2015 fra <http://www.magma.no/hvordan-virker-egentlig-sponsing>
- Skard, S. (2012). Aktivering av sponsorater. I: Hannstad D.V (red). 2012. *Ski-VM 2012 Planlegging og gjennomføring*.
- Smith, A. C. T. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Speed, R. & Thompson, P. (2000). Determinants of Sprt Sponsorship Response. *Journal of tje Academy of Marketing* , 28 (226), 226-238.
- Sponsor og eventforeningen. (2015). Hentet 30. april fra <http://sponsoroeventforeningen.no/nb-no/sponsing-pa-vei-til-a-bli-kanal-nummer-to-i-2015>
- Stotlar, D. K. (2012). Sponsorship Evaluation: Moving from Theory to Practice. I: Lough, N. L & Sutton, W. A (ed.), *Handbook of SPORT MARKETING Research*. (s. 253-257). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Syversen, A. K. (2014). *Presentasjon av Tines sponsorstrategi*. Oslo: TINE
- Telenor. (2015). *Telenors kulturprogram*. Hentet 20. mai 2015 fra <http://www.frabreddetiltopp.no/kultur/telenors-kulturprogram/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Thjømmøe, H. M. (2010). *Sponsing – forretning eller lek med penger*. Hentet 14. mai fra <http://www.magma.no/sponsing-forretning-eller-lek-med-penger>
- Thjømmøe, H. M., Olson, E. L. & Brønn, P. S. (2002). Decision-making Processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of advertising research*, 43(6), 6-15.
- Tine, a. (u.å). *Om Tine*. Hentet 29. april 2015 fra <http://www.tine.no/om-tine#329273>
- Tine, b. (u.å). *Tine og sponsing*. Hentet 29. april 2015 fra <http://www.tine.no/om-tine/sponsing>
- Tine, c. (u.å). *Reklamefilm TineMelk*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/ol/filmer/reklamefilm-tinemelk-mr-melk-vs-frk-tiril-winter-games-3>
- Tine, d. (u.å). *Reklamefilm TineMelk styrker kroppen – Aleksander Aurdal*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/merkevarer/tinemelk/reklamefilmer/reklamefilm-tinemelk-styrker-kroppen-aleksander-aurdal>
- Tine, e. (u.å). *Norges fotballforbund og TINE fotballskole*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/om-tine/sponsing/artikler/norges-fotballforbund-og-tinefotballskole>
- Tine, f. (u.å). *Norges Friidrettsforbund og TINEstafetten*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/om-tine/sponsing/artikler/norges-friidrettsforbund-og-tinestafetten>
- Tine, g. (u.å). *Norges Idrettsforbund og Olympiske & Paralympiske Komité*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/om-tine/sponsing/artikler/norges-idrettsforbund-og-olympiske-og-paralympiske-komite>
- Tine, h. (u.å). *Norges Skiforbund*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/om-tine/sponsing/artikler/norges-skiforbund>

- Tine, i. (u.å). *Reklamefilm TineMelk – Monsterbakken*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/merkevarer/tinemelk/reklamefilmer/reklamefilm-tinemelk-styrker-kroppen-monsterbakken>
- Tine, j. (u.å). *NKL og Kokkelandslaget*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/om-tine/sponsing/artikler/nkl-og-kokkelandslaget>
- Tine, k. (u.å). *Røde Kors*. Hentet 6. mai 2015 fra <http://www.tine.no/om-tine/samfunnsaktøren/røde-kors>
- Tine. (2013). *70.000 barn på TINE fotballskole*. Hentet 5. mai 2015 fra <http://www.tine.no/tinefotballskole/om-tine-fotballskole/nyheter/70.000-barn-på-tine-fotballskole>
- Tine. (2015). *Årsrapport 2014*. Tine.
- Tine Sponsorater. (2014). *Sponsornews*. Oslo: TINE.
- Tobiassen, M. (2014). *Tidenes sponsoravtale*. Hentet 19. mai 2015 fra <http://www.dn.no/nyheter/utenriks/2014/07/14/1703/Fotball/tidenes-sponsoravtale>
- Tripodi, J. A. (2001) Sponsorship- A confirmed weapon in the promotional armoury. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 3(1), 95-117.
- 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.
- Weight, E., Taylor, K. & Cuneen, J. (2010). Corporate Motives for Sport Sponsorship at Mid-Major Collegiate Athletic Departments. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics* (3), 119-130.
- Wilkinson, D. G. (1993). *Sponsorship Marketing: A Practical Reference Guide for Corporations in the 1990's*. Toronto Group.

Wæhle, E. & Sterri, B. A. (2014). *Case studie*. Hentet 11. mai 2015 fra
https://snl.no/case_studie

Xenikou, A. & Furnham, A. (2013). *Group dynamics and organizational culture*.
Hampshire: Palgrave Macmillan

Ziffren, P., Ueberroth, P. V., Usher, H. L. & Perelman, R. B. (1985). *Official report of
the Games of the XXIIIrd Olympiad Los Angeles, 1984*. Hentet 3. mai 2015 fra:
<http://library.la84.org/6oic/OfficialReports/1984/1984v1pt1.pdf>

Tabelloversikt

Tabell 3.1 Litteraturoversikt over formål ved sponning s. 48

Tabell 4.1 Studiens bidrag til internspørreundersøkelse s. 56

Tabell 5.1 Funn i sponsorstrategiene til TINE s. 71

Figuroversikt

Figur 1.1 Oversikt over rollene i et sponsorat	s. 9
Figur 1.2 Rammeverk for to aktiveringsmuligheter av et sponsorat	s. 11
Figur 2.1 TINEs sponsorstrategi	s. 17
Figur 2.2 Oversikt over TINEs sponsorater	s. 19
Figur 3.1 Sponsings plass i markedsføring	s. 23
Figur 3.2 Sponsorship - brand strategy framework	s. 27
Figur 3.3 Mål og motiv med intern- og eksterntaktivering av sponsorater.	s. 49
Figur 4.1 Forskningsprosessen	s. 51
Figur 5.1 Mål og motiver ved internaktivering av sponsorater	s. 79
Figur 5.2 Studiens anbefalinger til TINE	s. 88

Vedlegg 1:

Intervjuguide av sponsorsjef

Generelle spørsmål:

- 1) Hva er din rolle og posisjon i TINE?
- 2) Hva er TINES verdier?

Om merket:

- 3) Hvordan vil du beskrive TINE som et brand (merke)?
 - a) Hva tror du brandet TINE betyr for detaljhandelen og forbrukere?
 - b) Er det gjort noe undersøkelser på detaljhandelen og forbrukernes oppfatning av TINE?
 - i) Hvis ja: hvilke oppfatninger?
- 4) Hva er TINES merkevarestrategi?
 - a) Hva er målene med denne strategien?
 - b) Hvordan implementerer TINE strategien?

Generelt om sponning og TINES motiv for bruk av sponsorat som markedsføringsverktøy

- 5) Hvordan vil TINE definere sponning?
 - a) Hvilke sponsorater er TINE involvert i?
 - b) Hvor lenge har TINE drevet med sponning?
- 6) Hvilke kriterier stiller TINE til sine sponsorobjekter?
 - a) Hva er formålene (objectives) til TINE når TINE inngår et sponsorat, som for eksempel TINES sponsorater Norges Skiforbund og TINE-stafetten?
 - b) I hvilken grad blir disse formålene oppnådd og målt?
- 7) Hvor viktig er det at TINES verdier samsvarer med sponsorobjektet?
 - a) Hvorfor?
- 8) Hvor stor del av markedsføringsbudsjettet går til sponning?
 - a) Hvilken rolle spiller sponning i TINES markedsføringsstrategier?
- 9) Hvordan bruker TINE sponning som et markedsføringsverktøy?
- 10) Hvilke verdier og egenskaper har idretten, med individuelle utøvere, lag, klubber og forbund som gjør at TINE er så aktive innen idrettssponning?
 - a) Hvorfor?
- 11) Hvordan kan sponsoratene bidra til å styrke merket TINE?

Bedriftens aktivering av sponsoratet:

Internaktivering:

- 12) Hva slags interne events eller arrangement har TINE gjennomført for sine ansatte, med bakgrunn i TINES sponsorater?
 - a) Hva var motivene/målene for å gjennomføre akkurat disse?
- 13) Hvordan bruker TINE sine sponsorater til å involvere sine ansatte?
 - a) Hvorfor?
- 14) Hvordan bruker TINE sine sponsorater til å motivere sine ansatte?
 - a) Hvorfor?
- 15) Hvilke utfordringer har TINE kommet ovenfor ved internaktivering?
- 16) I hvilken grad er mulighetene til å bruke sponsoratene internt i bedriften en viktig faktor når TINE velger sine sponsorater?
 - a) Hvorfor?

- 17) Hvilke interne aktiveringsmuligheter (motiv/formål) mener TINE det finnes?
18) I hvilken grad er det viktig for TINE at TINES sponsorobjekter er godt likt og at publikum har positive holdninger til TINES sponsorobjekter?
a) Hvorfor?

Eksternaktivering:

- 19) Hva slags eksterne events eller arrangement har TINE gjennomført, med bakgrunn i TINES sponsorater?
a) Hva var motivene/målene for å gjennomføre akkurat disse?
20) Hvilke eksterne aktiveringsmuligheter (motiv/formål) mener TINE det finnes?
21) Hvordan bruker TINE sponsering til å bygge merkestyrke/brand equity?
a) For eksempel Merkekjennskap, merkeassosiasjoner/image, merkepreferanse, merkeholdninger og slag
22) Hvor viktig er det for TINE at det er en naturlig sammenheng (fit) mellom TINE og TINES sponsorobjekter som for eksempel Marit Bjørgen og TINE?
a) Hvorfor?
23) Hvilke utfordringer har dere kommet ovenfor ved eksternaktivering?

Effektmåling:

- 24) I hvilken grad og hvordan måler TINE effekter av sponsorater
25) I hvilken grad har sponsoratene gitt den effekten TINE hadde håpet på?
a) Hvorfor?

Annet:

- 26) Hva har vært de tre viktigste punktene for hvorfor TINE har inngått store sponsorater med for eksempel Marit Bjørgen og Norges Skiforbund?
a) Hvorfor?
27) Hvor avgjørende for TINE er det at TINES logo er på sponsoratene til en hver tid?
28) Hvordan stiller TINE seg til at negativ omtale av TINES sponsorater kan smitte over på TINE?
a) Dårlige/manglende resultater?
b) Utenomsportslige hendelser?

Vedlegg 2

Informert samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Sponsoraktivering som et strategisk virkemiddel”

Som avsluttende masteroppgave ved seksjon for kultur og samfunn på Norges Idrettshøgskole (NIH), skal oppgaven kartlegge TINES motiver/mål ved TINES sponsorater, samt hvilke resultater TINE har oppnådd gjennom sine sponsorater. Dette er med bakgrunn i de to strategiske aktiveringsmulighetene (internt og eksternt) TINE står ovenfor når de skal aktivere sitt sponsorat. I løpet av prosjektet skal det blant annet kartlegges hvordan TINE tar i bruk sponsering som et strategisk kommunikasjonsverktøy. Problemstillingen lyder som følgende: Hvilke utfordringer står TINE ovenfor ved internaktivering av sine sponsorater.

Du blir forespurt å delta i dette prosjektet fordi du har hatt tilknytning til sponsoravtalen, enten i form av utarbeidelse av sponsoratet, daglig tilknyttet og/eller har i en eller annen form hatt en avgjørende rolle for dette sponsoratet.

Ved å delta i dette prosjektet vil du bidra med data gjennom personintervju som vil ha en varighet på omtrent én time. Oppfølgingsspørsmål eller lignende kan forekomme etter intervjuet. Da vil du bli kontaktet på telefon eller e-post. Spørsmål som blir stilt er spørsmål som omhandler sponsoravtalen, hva som gjøres og har blitt gjort. I tillegg så vil det være spørsmål om TINES markeds- og strategiplaner og det kan forekomme spørsmål om tilgang i strategidokumenter. Data som innhentes vil bli lagret på båndopptaker og på papirnotater som begge deler vil oppbevares i en safe på NIH.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og ingen navn vil bli gjengitt i masteroppgaven. Det er kun jeg som har tilgang til datamateriale, og til dels veileder vil ha tilgang ved at han skal bistå og veilede oppgaven. Som deltaker kan man bli gjenkjent ved publisering, da du vil bli gjengitt med stillingstittel. Det vil ikke bli samlet inn noen form for sensitive opplysninger.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. mai 2015. Ved prosjektslutt vil alt av datamateriale destrueres. Det gjelder også for lydfiler på båndopptaker.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert og det vil ikke få noen form for konsekvenser for deg.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Morten Grundstad tlf. 986 94 993 eller veileder Rune Bjerke 982 89 250

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i prosjektet til Morten Grundstad

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

- Jeg samtykker til å delta i intervju**
- Jeg samtykker til intervju med båndopptaker**
- Jeg samtykker til intervju med notater**

Vedlegg 3

Godkjenning av NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Per Øystein Hansen
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 01.07.2014

Vår ref: 39019 / 3 / JSL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.06.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

39019	<i>Sponsoraktivering som et strategisk virkemiddel – hvilke utfordringer står Coop ovenfor ved aktivering av sitt sponsorat med Petter Northug Jr.?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Per Øystein Hansen</i>
Student	<i>Morten Grundstad</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, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og 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/meldeplikt/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://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.11.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Juni Skjold Lexau

Kontaktperson: Juni Skjold Lexau tlf: 55 58 36 01

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

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, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

