

Marius Løveng Igesund

“Det er en symbiose av alle partene i arrangementet som får dette til å bli bra”

Sportslig samarbeid mellom private aktører og idrettsorganisasjoner

Masteroppgave i Idrettsvitenskap
Institutt for Idrett og samfunnsvitenskap
Norges idrettshøgskole, 2020

Summary

Private actors have become increasingly important in sport, due to a more entrepreneur friendly environment (Morgan, 2019; Thibault, Kikulis & Frisby, 2004). As a result of the increased commercialisation of sport, one of Norway's biggest cycling events, the Arctic Race of Norway (ARN), is mainly organized by private actors. Traditionally, sport events are organized by either non-profit organizations or corporations which are owned by the sports organizations. Therefore, the aim of this study is to investigate how, and which benefits are created when these traditional roles change. This study therefore aims to answer the following question: *How are benefits created through a collaboration on a sporting event between private actors and sports organizations?*

This study is based on a qualitative case study of the ARN consisting of 1) semi-structured interviews and 2) document analysis. The semi-structured interviews were conducted with representatives of 7 organizations. These were divided into the private and non-profit sector. The document analyses were used for the purpose of uncovering the involved organizations strategies for collaboration and how these affect the value creation process. Using Woratschek, Horbel and Popp's (2014a) Sport Value Framework, the result was analysed and compared to previous literature.

The findings indicate that benefits are created through the integration of own resources into a value proposition (Woratschek et al., 2014a). The difference is that the private actors know which value proposition they need to acquire. The non-profit organizations do not have a concrete plan for how benefits are to be achieved. While they are evaluating the benefits created retrospectively, they are not actively trying to contribute to the value creation process. Nevertheless, the non-profit organizations involved highlight that the collaboration creates benefits for their own organizations. Therefore, it may be advantageous for non-profit organizations that often have limited resources to initiate collaborations with private actors, although it will be at the expense of influence. However, through their central position in the subsystem, they will nevertheless gain benefits based on the actions of private actors.

KEY WORDS: *Value co-creation, interorganizational relationship, cross-sector partnership, value proposition, strategy, resource integration.*

Innholdsfortegnelse

Summary	3
Innholdsfortegnelse	4
Forkortelser	7
Forord	8
1. Innledning	9
1.1 Problemstilling	10
1.2 Besvarelsens struktur	11
2. Konseptuell kontekst	13
2.1 Utvikling og organisering av sykkelporten.....	13
2.2 Arctic Race of Norway	14
2.2.1 Organiseringen og stakeholdere i økosystemet	15
2.2.2 Sportslig samarbeid – «Arctic Race of Norway subsystem»	16
3. Teoretiske perspektiv	20
3.1 Value Co-Creation.....	20
3.1.1 Begrepsavklaring.....	20
3.1.2 Service-dominante logic.....	21
3.1.3 Operand- og operator-ressurser	22
3.1.4 Sport Value Framework	22
3.2 Teoretiske perspektiver på strategi.....	24
3.2.1 Hva er strategi?.....	24
3.2.2 Service som strategisk utgangspunkt	25
3.2.3 Strategisk retning og måloppnåelse.....	26
3.3 Kombinasjon av SVF og strategi.....	27
4. Tidligere forskning	28
4.1 Samarbeid mellom organisasjoner.....	28
4.2 Value co-creation i sport management	34
4.3 Økosystem	37
4.4 Forskningsgap.....	38
5. Metode.....	39
5.1 Kvalitativ metode.....	39

5.2	Forskningsdesign	39
5.2.1	Begrunnelse for valg av casestudiet	40
5.2.2	Begrensninger	41
5.3	Datainnsamling	41
5.3.1	Dokumenter	41
5.3.2	Intervju	42
5.3.3	Intervjuguide og intervjuprosess	43
5.3.4	Utvalg	46
5.4	Analyse av data	47
5.4.1	Dokumentanalyse	48
5.4.2	Intervjuanalyse	48
5.5	Kvalitetskriterier	49
5.5.1	Reliabilitet	50
5.5.2	Validitet	50
5.5.3	Overførbarhet	51
5.6	Etiske hensyn.....	52
6.	Resultat	53
6.1	Strategi.....	53
6.1.1	Non-profit organisasjoners strategiske utgangspunkt for samarbeid	53
6.1.2	Private aktørers strategiske utgangspunkt for samarbeid	56
6.2	Value Co-Creation.....	58
6.2.1	Non-profit organisasjonenes verdiforslag	60
6.2.2	Private aktørers verdiforslag	64
6.2.3	Samarbeid mellom aktører – verdiskapning for non-profit.....	67
6.2.4	Samarbeid mellom aktører – verdiskapning for private aktører.....	72
6.2.5	Ressursintegrering – Non-profit.....	75
6.2.6	Ressursintegrering – Private aktører	77
7.	Diskusjon	81
7.1	Privat eierskap til idretten – Hvilke fordeler skapes.....	81
7.1.1	Grunnlag og motivasjon for samarbeid – Private aktører vs. Non-profit organisasjoner.....	81
7.1.2	Styring av samarbeid – komplekse sammensetninger.....	84
7.1.3	Oppnådde fordeler – hvordan skaper samarbeidet fordeler for de involverte organisasjonene?	86
7.2	Subsystem og verdinettverk som grunnlag for verdiskapning og ressursintegrering.....	93
7.3	Forskjellige strategiske tilnærminger.....	98
7.3.1	Forskjellen mellom privat og non-profit	98
7.3.2	Strategisk påvirkning av ressursintegreringen	101
8.	Konklusjon.....	103
8.1	Praktiske implikasjoner	104

8.2	Begrensninger og veien videre.....	106
9.	Referanseliste.....	108
10.	Tabell over figurer og tabeller.....	118
11.	Vedlegg	119
11.1	Vedlegg 1 – Intervjuguide for aktører i privat sektor.....	119
11.2	Vedlegg 2 – Intervjuguide for aktører i non-profit sektor	121
11.3	Vedlegg 3 – Informert samtykke	123
11.4	Vedlegg 4 – NSD sin vurdering	126
11.5	Vedlegg 5 – Analyse av NIFs rammevilkår	129
11.6	Vedlegg 6 – Analyse av NIFs satsningsområder, 2019-2023.....	130
11.7	Vedlegg 7 – Analyse av juridiske avklaringer.....	131
11.8	Vedlegg 8 – Analyse av organisatoriske fortrinn.....	132
11.9	Vedlegg 9 – Analyse av NCF strategiske satsningsområder, 2016-2020	133
11.10	Vedlegg 10 – Analyse av NCF strategiske satsningsområder, 2020-2024	134
11.11	Vedlegg 11 – Analyse av Tour de Andørjas strategiske satsningsområder	135

Forkortelser

ASO: Amaury Sport Organisation

ASK: Andørja Sportsklubb

ARN: Arctic Race of Norway

ARNAS: Arctic Race of Norway AS

ASAS: Arctic Sport AS

CSP: Cross-sector partnership

FP: Fundamentale prinsipper

GDL: Goods-Dominant Logic

IOR: Interorganizational relationship

NCF: Norges Cykleforbund

NCF-RN: Norges Cykleforbund Region Nord

NIF: Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

SDL: Service-Dominant Logic

SVF: Sport Value Framework

TDF: Tour de France

VCC: Value co-creation

Forord

Seks år med idrettsstudier er snart forbi og jeg ser frem til å ta fatt på nye og spennende oppgaver. Over de siste seks årene har jeg fått en fasinasjon for samspillet mellom private aktører og idrettsorganisasjoner, dette var derfor motivasjonen jeg trengte for å skrive denne masteravhandlingen. Selv om sykling ikke er «min» idrett, har det vært spennende og lærerikt å begi seg ut på et nytt felt med mange spennende elementer. Enkelte av de kontekstuelle forholdene i denne besvarelsen er ikke overførbare til andre idretter. Likevel er det elementer som kan være av interesse.

Arbeidet med denne masteroppgaven har både vært utfordrende og lærerikt. Til tider er jeg overasket over at min samboer har klart å holde ut. Jeg ønsker derfor å gi anerkjenne til enkelte personene som har bistått og hjulpet meg i arbeidet med denne besvarelsen.

Først og fremst vil jeg gi en stor takk til mine veiledere Chris Horbel og Allan Bennich Grønkjær. Takk for at dere har hjulpet meg i riktig retning, stilt kritiske spørsmål, gitt raske og konkrete tilbakemeldinger og for at dere har vært engasjerte i mitt arbeid.

Jeg ønsker også å takke alle informantene som har bidratt. Uten deres kunnskap og ekspertise ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien.

Til min lille familie – Takk for at dere har støttet, motivert og vært tålmodige med meg over det siste året. Og til slutt, ønsker jeg å takke lille Oline – selv om pappa har vært litt opptatt de tre første månedene av livet ditt, lover jeg å gi deg masse kjærlighet og være der for deg, alltid.

Marius L. Igesund, Mai 2020



1. Innledning

Kommersialisering av idretten er ikke et nytt fenomen, og har lenge vært på den idrettspolitiske dagsordenen (Goksøyr, 2008). Forståelsen av begrepet er ofte knyttet til å utføre en handling basert på økonomiske interesser (Olsen, 2005, s. 68; Taylor, 2014). Denne tilnærmingen er ikke forenlig med idrettens kjerneverdier som ofte er assosiert med sosialdemokratiske verdier (Breivik, 2011). Likevel har det lenge foregått et politisk skifte, som har medført at private aktører får mer plass og betydning også i idretten (Morgan, 2019; Thibault et al., 2004). Dette kommer tydelig frem gjennom blant annet EU-kommisjonens domfellelse av det internasjonale skøyteforbundet, for å ha utestengt utøvere for deltagelse i kommersielle arrangement (Butler, 2017). I Norge har konflikten mellom Henrik Kristoffersen og Norges Skiforbund knyttet til private sponsorer pågått lenge (Møllersen, 2019). Selv om eksemplene over illustrerer konflikter, har private aktører lenge vært delaktige i idretten som sponsorer og som eiere av lag og arrangementer i forskjellige idretter (Desbordes, 2006; Gerrard, 2004; Steen-Johnsen, 2011).

Allerede på 1930-tallet begynte Tour de France (TDF) å introdusere private lag som en del av tre ukers rittet (Desbordes, 2006). De olympiske leker har siden 1980-tallet vært et attraktivt sponsorobjekt, og det har vært sterke koblinger til private virksomheter (Magdalinski & Nauright, 2004). I nyere tid har velstående aktører kjøpt eierandeler i profesjonelle fotballklubber (Amara, 2016), og det er en intens kamp om rettighetene til store idrettsbegivenheter (Silk, 2004). Selv om den europeiske idretten i større grad enn den norske er mer kommersielt rettet, er det også i Norge kommersielle krefter som er med på å styre og organisere aktivitet. Private lag har lenge vært en del av langrennssporten (Hansen, 2011). Norges fotballforbund har selv foreslått å gi mer eierskap til investorer (Solheim, 2018). I tillegg er delt eierskap av idrettsarrangement en tilnærming NIF mener kan være attraktivt (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b). Noe av forklaringen ved at idretten ser til private krefter, og at disse får større betydning, er basert på begrensede finansielle ressurser. De private aktørene kan på denne måten bidra til at idrettsorganisasjonene får gjennomført deler av sin interne virksomhet (Misener & Doherty, 2014; Misener & Misener, 2017).

Samarbeid og delt eierskap i tilknytning til idrettsarrangement kan betraktes som en normalitet. Delt eierskap er en tilnærming NIF selv oppfordrer til og hevder kan være fordelaktig (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b). Gjennom en slik tilnærming oppretter idrettslag og særforbund aksjeselskap for å flytte den økonomiske risikoen fra non-profit organisasjonene til private selskaper (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b). På denne måten er arrangementene fortsatt forankret i den norske idrettsmodellen, på bakgrunn av at eierskapet forblir hos idrettsorganisasjonene. Likevel ser man endringer også i denne tilnærmingen hvor eierskapet blir mer direkte knyttet til de private aktørene. Arctic Race of Norway (ARN), er et av Norges største idrettsarrangement og blir arrangert og organisert av private aktører uten at idretten har en direkte tilknytning til arrangementet.

1.1 Problemstilling

Samarbeid mellom private aktører og idretten er ofte knyttet til at idrettsorganisasjonene bidrar med den arrangementstekniske kompetansen og de private aktørene bidrar finansielt (Kjenner, 2018). Men hva skjer når de private aktørene tar idrettsorganisasjonenes rolle og blir ansvarlig for aktiviteten. Hvordan og hvilke fordeler skapes da for de involverte organisasjonene? Denne tilnærmingen er interessant fordi det ofte er variasjon i målsetning basert på sektor tilhørighet (Taylor, 2014). Idrettsorganisasjoner har tradisjonelt en tilknytning til non-profit sektor. Dette er et marked bestående av ideelle organisasjoner, som ofte er eid av sine medlemmer, med den hensikt å løse samfunnsmessige utfordringer (Taylor, 2014). På den andre siden finner man privat sektor, der intensjonen for virksomheten ofte er relatert til økonomisk vekst og overskudd, og hvor organisasjonene som regel er eid av private aktører (Taylor, 2014). Disse motsetningene kan skape utfordringer for interaksjonen. I tillegg er idretten et komplekst nettverk av aktører som over tid har skapt en sterk og trygg plattform for utøvelse av fysisk aktivitet og idrett. Det er derfor viktig å forstå interaksjonen som oppstår og eksisterer mellom aktører for å forstå hvordan og hvilke fordeler som skapes (Babiak, Thibault & Willem, 2018).

Forskningen basert på IOR og CSP er i stor grad knyttet til samarbeid mellom private-, offentlig og non-profit organisasjoner, med henholdsvis, non-profit organisasjonene som leverandør av idrettslig aktivitet. Fokuset for denne besvarelsen vil være å se på dette samspillet fra et annet perspektiv, hvor de private aktørene har det organisatoriske

ansvaret for idrettslig aktivitet og hvordan dette skaper fordeler for de involverte organisasjonene. Denne besvarelsen vil derfor ta utgangspunkt i ARN som case, for å forsøke å illustrere problemområdet. Dette fordi arrangementet inneholder de spesifikke elementene som er av interesse.

Med utgangspunkt i dette vil problemstillingen for denne besvarelsen være: *Hvordan skapes fordeler gjennom et samarbeid om idrettsarrangement mellom private aktører og idrettsorganisasjoner?*

For å forstå hvordan fordeler skapes, er det også sentralt å undersøke hvilke fordeler et samarbeid skaper for de involverte aktørene. På denne måten vil besvarelsen ta for seg hvordan og hvilke fordeler som skapes gjennom et samarbeid om idrettsarrangement. Samarbeid eksisterer oftest mellom to parter. Likevel er det flere aktører som har interesse eller blir påvirket av samarbeidet. Dette fører til et nettverk av interessenter (Babiak et al., 2018). Med utgangspunkt i dette vil det være interessant å undersøke hvordan fordeler skapes gjennom nettverket av relasjoner som oppstår på bakgrunn av samarbeidet.

I tillegg til dette er det interessant å se hvilke tilnærminger de forskjellige organisasjonene, i de ulike sektorene har til samarbeid som strategi for organisasjonsutvikling. Med utgangspunkt i dette, vil derfor denne besvarelsen forsøke å se om variasjon i strategisk tilnærming til samarbeid kan påvirke verdiskapningsprosessen. Problemstilling vil bli forsøkt besvart gjennom et casestudium av ARN i håp om at andre idretter kan se fordeler og ulemper ved sportslig samarbeid på tvers av sektorer.

1.2 Besvarelsens struktur

Besvarelsen er strukturert med tanke på å gi en oversiktlig fremstilling av prosjektet. Besvarelsen begynner med en introduksjon av de konseptuelle forholdene som gjør casen unik. Dette for å gi innsikt i hvilke forutsetninger som ligger til grunn for verdiskapning og samhandling. Deretter vil det bli en introduksjon av de teoretiske perspektivene som blir benyttet for å belyse problemstillingen. Det er for denne besvarelsen benyttet *value co-creation* og *sport value framework* for å belyse interaksjonene og verdiskapningsprosessen. Det vil også legges frem teoretiske

perspektiv på strategi for å fremheve om det er strategiske forskjeller som kan påvirke hvordan aktørene oppnår fordeler og skaper verdi. Etter teorikapittelet vil tidligere litteratur bli presentert med bakgrunn i å belyse hva vi allerede vet om emnet. Det vil derfor bli lagt frem tidligere litteratur knyttet til samarbeid, da basert på *interorganizational relationship* og *cross-sector partnership*. Det vil også bli presentert litteratur knyttet til hvilken forskning som er gjennomført på *value co-creation* innenfor idrettsfeltet. Metodekapittelet benyttes for å fremheve hva som er blitt gjort og hvordan dette er med på å belyse problemstillingen. Det vil også bli presentert hvordan analysen er blitt gjennomført for å komme frem til resultatet. Resultatdelen tar utgangspunkt i Woratschek, Horbel og Popp (2014a) *sport value framework*. Gjennom dette vil de ulike verdiforslagene bli presentert. Videre hvilke fordeler som skapes for de forskjellige organisasjonene gjennom samarbeidet og avslutningsvis hvordan aktørene integrerer sine egne ressurser i verdiforslagene for å skape verdi for seg selv og andre. Avslutningsvis vil det bli lagt frem en diskusjon hvor resultatene fra denne besvarelsen blir sammenlignet og sett i sammenheng med den tidligere forskningen. Dette vil bli etterfulgt av en konklusjon og hvilke praktiske implikasjoner resultatene kan ha for idretten.

2. Konseptuell kontekst

I denne delen av besvarelsen vil casen som benyttes for å belyse problemområdet bli presentert, samt andre forhold som gjør casen unik. En utfordring knyttet til casen er om den kan generaliseres og ikke minst kobles til andre nasjonale forhold. Sykkel som idrett har en utradisjonell internasjonal organisering, og den er i stor grad privatisert (Morrow & Idle, 2008). Dette er ikke unikt for sykling, men i en norsk kontekst kan det oppfattes som en utfordring, knyttet til de sterke kommersielle kreftene som tar mer eierskap. Dette har vært på den idrettspolitiske dagsordenen siden Hans B. Skasets tid som idrettspresident (Goksøyr, 2008).

2.1 Utvikling og organisering av sykkelporten

Internasjonal sykkelport er organisert på en litt annen måte enn annen tradisjonell idrett. Det internasjonale sykkelforbundet fungerer i dag som et overordnet ledd som overser arrangement, har ansvar for lisensiering av utøver og arrangement, dommerreglement og ikke minst håndhevelse av disiplinære forhold som doping (Morrow & Idle, 2008).

Generelt er sykling kjent for sine tradisjonsrike treukers landeveisritt, og da spesielt TDF. I motsetning til den tradisjonelle idretten som i hovedsak bygger på sosialdemokratiske verdier, gjennom en pyramidestruktur med formelle hierarkiske ledelseslinjer (Evald, 2014), har sykling i lang tid vært åpen for privat påvirkning. Siden 1930-tallet har private aktører eid profesjonelle sykkelag. De tradisjonsrike rittene ble tidlig attraktive for sponsorer og næringslivet, og det kommersielle potensialet har blitt utnyttet i lang tid (Morrow & Idle, 2008). På denne måten kan profesjonell landeveissykling på mange måter betraktes som en privat idrett. De tre store, også kaldt *Grand Tours*, er alle eid og organisert av kommersielle aktører. Den mektigste av disse er Amaury Sport Organisation (ASO) som organiserer TDF, med mer. Disse organisasjonene er private aktører som samhandler med UCI og nasjonale forbund (Desbordes, 2006). Arrangørene tjener penger på salg av TV- og markedsrettigheter, men har også inntekter fra offentlige organer. Det som skiller sykkel fra andre idretter er spesielt knyttet til at de ikke kan belage seg på publikumsinntekter (Desbordes, 2006).

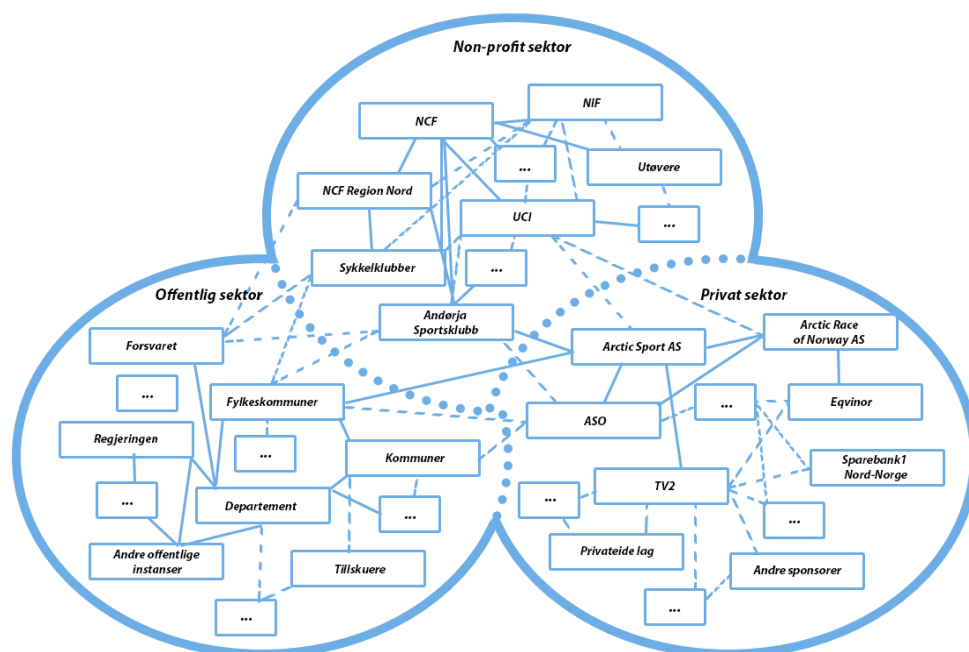
2.2 Arctic Race of Norway

ARN er et internasjonalt etapperitt og er en del av *UCI Europa Tour*. Rittet har status som 2.HC-ritt som er den nest høyeste rangeringen for sykkelritt. Rittet ble for første gang arrangert i 2013 som et fireetappers landeveisritt. Arrangementet holdes hvert år i ulike deler av Nord-Norge (VINN, 2018). ARN er i all hovedsak et samarbeid mellom Arctic Sport (ASAS) og ASO. Likevel er det en rekke andre aktører som er en del av og påvirker ARN. Når utøverne passerte målstreken i Alta på den fjerde etappen under den sjette utgaven av ARN, hadde arrangementet blitt kringkastet til 190 land (VINN, 2018). Under den syvende utgaven av arrangementet i 2019 ble de direktesendte bildene fra arrangementet verdsatt til 280 millioner kroner (Mangelrød & Øgar, 2019).

For å forstå nettverket og relasjonene som eksisterer i ARN er det viktig med en forståelse av etableringen og endringer som har skjedd over tid. Ideen om et internasjonalt etapperitt startet i 2006 med NM i sykling som ble arrangert av Andørja Sportsklubb (ASK). Arrangementet skapte ringvirkninger i området og klubben etablerte arrangementet Tour de Andørja Triple Challenge AS (Intervju ASK). I 2009 hadde arrangementet blitt så stort at de valgte å legge aktiviteten i et aksjeselskap som var eid av klubben. I denne perioden hadde sentrale personer i ASK jobbet aktivt med en idé om å skape et internasjonalt etapperitt i regionen (Intervju ASAS). Det ble satt i gang et samarbeid med TV2 for å realisere prosjektet. Når selskapet begynte å oppnå store økonomiske ressurser og risikoen ble betydelig økt, gjorde de strategiske endringer i aksjeselskapet. Blant annet byttet de navn til Arctic Race of Norway AS (ARNAS) og begynte å søke nødvendig kompetanse. TV2 bisto ARNAS med å få et møte med det franske selskapet ASO (Intervju TV2). Klubben begynte å se risikoen av arrangementet, og ble derfor enige om å ha en liten eierandel på 5%, hvor andre aktører kunne ta mer eierskap til ARNAS (Intervju ASK). Grunnet begrensede midler, inngikk de en avtale med NCF om tillatelse til å eie markeds- og TV-rettigheter til arrangementet, noe som i utgangspunktet eies av forbundet (Kjenner, 2018). Etter at selskapet vokste gjorde de nye endringer i selskapsstrukturen, hvor de endret navnet på ARNAS til Arctic Sport AS (ASAS). Samtidig gikk ASO mer inn i prosjektet, og man ble enige om å opprette et delt selskap hvor ASO var majoritets eier med 60%. Det nye aksjeselskapet fikk navnet ARNAS. Selskapet har ikke ansatte, men kjøper tjenester fra andre til å planlegge og gjennomføre rittet, da i hovedsak ASO og ASAS (Intervju ASAS).

2.2.1 Organiseringen og stakeholdere i økosystemet

Det er mange aktører som er viktige for å gjennomføre et arrangement som ARN. Selv om denne besvarelsen er opptatt av verdiskapningsprosessen mellom non-profit organisasjonen og private aktører, er det viktig å få frem at det er mange andre aktører som kan påvirke hvordan fordeler skapes. Figur 1. illustrerer kompleksiteten i økosystemet og hvordan disse er knyttet til hverandre. Innenfor det totale økosystemet, eksisterer det flere subsystemer, som illustreres senere. En sentral del ved økosystemet er at alle har en form for relasjon ovenfor hverandre. Selv om figuren ikke har stiplede linjer mellom alle aktørene, som viser indirekte relasjon på bakgrunn av andre aktørers direkte relasjon er det viktig å påpeke at dette eksisterer. Dette er selve utgangspunktet for verdiskapningsprosessen (Lusch, Vargo, Deschington & Magnussen, 2014). Det er viktig å understreke at figuren ikke viser til hele økosystemet, men er ment som en illustrasjon av kompleksiteten.



Figur 1: Illustrasjon av ARN økosystemet.

Dette systemet kan i mange sammenhenger assosieres med et nettverk. Et nettverk er en gruppe av tre eller flere autonome organisasjoner, med forskjellige koblinger (Meiklejohn, Dickson & Ferkins, 2016). Det er også et begrep som kan være med på å belyse sammenkoblingen mellom aktørene i denne besvarelsen. Likevel er et nettverk ofte gjenkjent gjennom direkte koblinger mellom to aktører, som hver for seg har sine

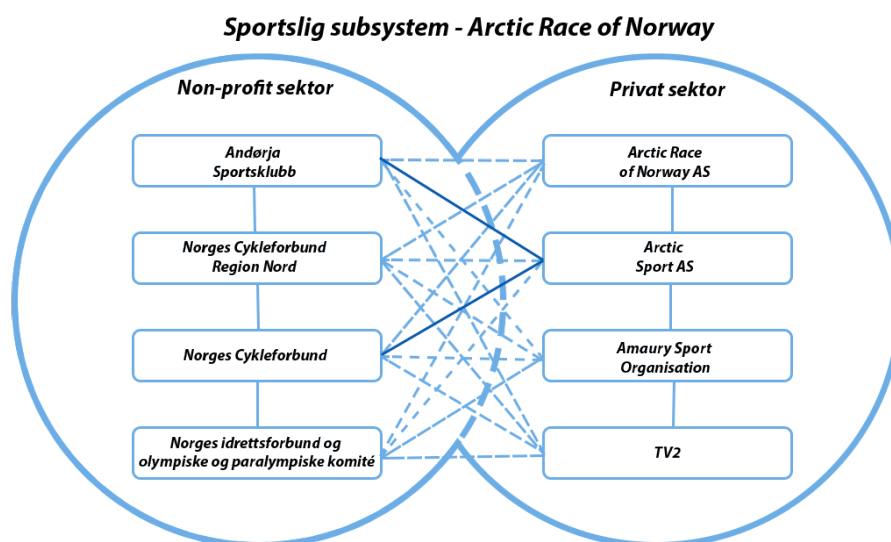
samarbeidspartnere eller stakeholdere (Lusch et al., 2014). Derfor er det i denne besvarelsen valgt å bruke begrepet *økosystem* eller *subsystem* som kan forstås som et nettverk, men er i større grad et resultat av løse og faste koblinger mellom aktører som har et avhengighetsforhold til hverandre, gjennom indirekte avhengighet og ikke direkte som er lett å antyde gjennom nettverket (Lusch et al., 2014). På denne måten blir det produktet eller den industrien økosystemet er etablert rundt grunnlaget for innovasjon, utvikling og produksjon hvor aktører samhandler for å oppnå fordeler (Ford & Kerr, 2011)

Selv om denne besvarelsen i all hovedsak ønsker å se på de organisasjonene som arrangerer og er sterkt koblet til den sportslige aktiviteten, er det flere organisasjoner som påvirker hvordan og hvilke fordeler som skapes gjennom arrangementet. Det er derfor av interesse å vise til flere av aktørene som er relevante for verdiskapningsprosessen. Hanstad (2014) viser til verdien av alle aktørene som gjør ARN til en suksess. Ildsjeler, næringslivet, reiselivsdestinasjoner, fylkeskommuner og vertskommuner er noen av mange aktører som er viktige for et vellykket arrangement. Blant annet kommer det frem at fylkeskommunene har mye av æren for at arrangementet er blitt etablert grunnet deres vilje til å investere i prosjektet. Av andre aktører som er sentrale i økosystemet er UCI som er sykkel sportens øverste organ. Organisasjonen har i hovedoppgave å formulere og håndheve regler, samt utstede lisens til både utøvere og arrangement (Morrow & Idle, 2008). Publikum langs løypetraseen er også en del av verdiskapningen, og da en del av verdinettverket. Andre relevante interessenter er sponsorer, klubber, forbund, leverandører med mer. Disse har sine interesser og bidrar direkte eller indirekte i verdiskapningen (Vargo, Lusch, Horbel & Wieland, 2011).

2.2.2 Sportslig samarbeid – «Arctic Race of Norway subsystem»

For å undersøke hvordan og hvilke fordeler private aktører og non-profit organisasjoner skaper gjennom et samarbeid som innebærer sportslig aktivitet, blir det i denne besvarelsen benyttet VCC. Et samarbeid eksisterer når to eller flere aktører utvikler *ulike typer sosiale praksiser som inneholder ett sett med regler, prosedyrer og/eller metoder for å skape mening og utføre handlinger* (Lusch et al., 2014, s. 165). Samarbeid oppstår blant annet gjennom normaliseringspraksis, som kan forstås som sosiale normer og offentlige retningslinjer (Lusch et al., 2014). Under formaliserte former, spesielt i

situasjoner hvor det er komplekse oppgaver som skal løses og som inneholder en form for ressursutvikling oppstår samarbeid som en tilnærming (Lesjø, 2011). Selv om ARN ikke er et direkte organisatorisk samarbeid, er det relasjoner og sterk grad av ressursutveksling mellom aktørene. På denne måten er ønske å finne de forskjellige bidragene og verdiforslagene, og se hvordan organisasjonene utnytter disse gjennom å integrere sine ressurser. Figur 2, illustrerer de aktørene som formelt eller uformelt er en del av det sportslige samarbeidet tilknyttet ARN. Dette illustreres gjennom en non-profit sektor og en for-profit sektor. Det er viktig å understreke at det formelle samarbeidet mellom organisasjonene eksisterer mellom ASAS og NCF (Morgendagens helter rittet), samt mellom ASK og ASAS (Eierandel og bindeledd til idretten). Likevel er det flere aktører som er indirekte involvert i samarbeid gjennom deres relasjon til de samarbeidene aktørene. Figur 2 illustrerer det sportslige subsystemet som denne besvarelsen bygger på. Subsystemet kan forstås som en del av det totale økosystemet tilknyttet ARN. Med utgangspunkt i Woratschek et al. (2014a), Sport Value Framework (Figur 3), oppstår dette systemet på analysenivå mellom det totale nettverket av aktører, meso-nivå (indirekte og direkte) og samarbeid mellom tre eller flere aktører på micro-nivå (direkte). Gjennom de helle linjene viser figur 2 hvilke formelle samarbeid som eksisterer mellom partene i de forskjellige sektorene. De stiplede linjene viser indirekte relasjon gjennom det formelle samarbeidet på tvers av sektorer. Selv om man tar utgangspunkt i økosystem, velger vi å isolere og fokusere kun på de aktørene som er direkte relatert til organiseringen av arrangementet. På denne måten blir analysen gjennomført i et subsystem av økosystemet.



Figur 2: Sektor inndeling av det sportslige subsystemet knyttet til ARN.

De sentrale aktørene for denne besvarelsen er i all hovedsak aktørene som har tilknytning til den sportslige aktiviteten. Arrangementet eies av ARNAS, og som en del av planleggingen og gjennomføringen av arrangementet, kjøper ARNAS tjenester av blant annet ASO. ASO er et stort internasjonalt medieselskap som arrangerer en rekke internasjonale idrettsarrangement (Desbordes, 2006). Organisasjonen arrangerer blant annet TDF og andre store sykkelritt, samt en rekke arrangement innenfor andre idretter (Amaury Sport Organisation, u.å.-a). ASO er en del av Amaury Group som blant annet eier L'Équipe og andre mediekanaler (Amaury Sport Organisation, u.å.-b). I tillegg til å arrangere ARN, eier ASO 60% av aksjekapitalen i ARNAS. De resterende 40% eies av ASAS (Aksjeeiere, u.å.), som på samme måte som ASO blir betalt for sine tjenester. ASAS ble opprettet i 2009, og har med sin nyeste oppdatering fra 2011, som formål å «planlegge og gjennomføre et internasjonalt etapperitt på sykkel med utgangspunkt i Nord-Norge» (Brønnøysundregistrene, 2009). TV2 er en av aktørene som bidrar til den sportslige aktiviteten. Gjennom sin rolle i etableringsfasen og som nasjonalkringkaster av arrangementet, bidrar de til det sportslige subsystemet. TV2 er et privat medieselskap, hvor idrett er et viktig virkemiddel for å tiltrekke seg seere og økonomiske inntekter (Solberg, 2011). Gjennom sin dekning av ARN, sendte TV2 15,5 timer med direktesendt TV fra ARN og bidro med innholdsproduksjon og historieformidling (VINN, 2018).

Siden norsk- og internasjonal idrett kun kan sette lover, eller vedtekter, knyttet til deres virksomhetsområde, er det kun medlemmer av organisasjonene som faller inn under NIFs lov (Kjenner, 2018). Dette gjør det ikke ulovlig for private aktører å opprette og arrangere idrettsarrangement, men idrettsorganisasjonene har fortsatt virkemidler som kan medføre utfordringer for private aktører å oppnå ønsket resultat gjennom arrangementet (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014). NIF og NCF har retningslinjer for samarbeid mellom idretten og private aktører. Dette faller inn under NIFs lov kapittel 13 og 14, henholdsvis *Avtaler og samarbeid mellom idrettens organisasjonsledd og næringslivet* og *Idrettens markeds- og rettighetsbestemmelser* (Kjenner, 2018). Blant annet, under § 14-1 formidles de interne rettighetene til særforbund vedrørende idrettsarrangement og deres tilknyttede medlemmer (NIFs lov, 2020, §14-1). Dette kan forstås som regler eller lover for alle

som er tilknyttet et bestemt særforbund, og de har derfor mulighet til å begrense mulighetsrommet til medlemmer tilknyttet særforbundet (Kjenner, 2018). På denne måten kan særforbund benytte seg av §14-6 *Bestemmelser om konkurranseforbud*, som gir organisasjonen rett til å gi medlemmer konkurranseforbud i konkurrerende virksomhet (NIFs lov, 2020, §14-6). For å forankre private arrangement i norsk idrett, har NCF valgt en modell hvor de krever at en sykkelklubb er oppført som teknisk arrangør under arrangementet. NIFs lov, har gjennom §13-3 og §14-2 (4), lagt føringer for hvilke krav som må oppfylles for at et samarbeid skal opprettes (NIFs lov, 2020, §13-3, §14-2). Blant annet må arrangementet være underlagt og gjennomføres i tråd med idrettens regelverk, idrettslag skal også ha deler av inntektene. Det skal foreligge en skriftlig avtale og overordnede organisasjonsledd skal ha rett til innsyn (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b). Med utgangspunkt i ARN har de private aktørene tilknyttet seg ASK, som på denne måten representerer det formelle samarbeidet mellom idretten og private aktører. I tillegg til dette er også ASK utgangspunktet for ideen bak ARN, dette medfører en historisk tilknytning. Gjennom paraplymodellen som representerer den norske idrettsmodellen blir derfor alle leddene i norsk idrett en del av det sportslige subsystemet som er ARN. Gjennom relasjonen de har til hverandre vil også Norges Cykleforbund Region Nord (NCF-RN), få en tilknytning til arrangementet gjennom dens funksjon som nærmeste idrettsledd for ASK og underliggende regions ledd for NCF. Gjennom sin rolle som overordnet ledd for norsk sykkel sport har NCF en rolle til alle under- og overliggende idrettsledd, men de er også tilknyttet ARN som bindeledd mellom arrangør og UCI. I tillegg til dette er de medarrangør av Morgendagens helter rittet og innehar eierskapet til markeds- og TV-rettighetene for sykkelarrangement som er tilknyttet forbundet (Kjenner, 2018).

3. Teoretiske perspektiv

I denne delen av besvarelsen vil de teoretiske perspektivene bli presentert. Med bakgrunn i problemstillingen er det ønskelig å benytte teoretiske perspektiver som kan forklare og beskrive hvordan organisasjoner med forskjellige utgangspunkt skaper fordeler gjennom et samarbeid. Det er også relevant å benytte seg av teoretiske perspektiv knyttet til strategi, som kan gi innsikt i hvordan organisasjoner arbeider internt for å oppnå og muliggjøre sine målsetninger.

3.1 Value Co-Creation

VCC kommer fra perspektivet Service-dominant logic (SDL). Service forstås som anvendelse av kompetanse (kunnskap og ferdigheter) gjennom prosesser og handlinger til fordel for en annen (Vargo & Lusch, 2004). Begrepet forstås som en samhandlingsprosess der verdier eller fordeler skapes mellom produsent, mottaker og andre interessenter (Vargo & Lusch, 2004). En økonomisk utveksling skjer på bakgrunn av verdiskapning i interaktive prosesser i et gjensidig avhengighetsforhold mellom de involverte aktørene (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). Sagt på en enklere måte er det flere aktører som er avhengig av hverandre for at produktet eller tjenesten skal få en verdi eller at det skal skapes fordeler. På denne måten blir VCC en prosess hvor man gjør noe til fordel for en annen og seg selv (Vargo et al., 2008). Begrepet anser alle økonomiske utvekslinger som utveksling av service. I motsetning til den tradisjonelle tankegangen som ser transaksjonen som avsluttet etter overlevert produkt, bygger VCC på at organisasjonen skal oppfylle et ønskelig behov hos mottaker, som videre implementerer sin kompetanse og kunnskap i produktet (Lusch et al., 2014). Dette gjør at mottakeren kan utnytte produktet som en ressurs som videre kan være fordelaktig for organisasjonen. VCC kan derfor forklares som hvordan og hvilke fordeler som skapes for en aktør gjennom samhandling (Vargo & Lusch, 2016).

3.1.1 Begrepsavklaring

En utfordring knyttet til begrepet VCC er den direkte oversettelsen til norsk. Value må ikke forstås som verdi. Den direkte oversettelsen beskriver gjerne hva som er riktig form for handling. Det kan være en grunnleggende tankegang som man ønsker å ivareta eller fremme gjennom organisasjonens praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For eksempel er grunnlaget for NIF og norsk idrett et sett med aktivitets- og

organisasjonsverdier som skal reflektere og styre organisasjonene (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-a). I kontrast til dette er betydningen av value i «value co-creaton» knyttet til evnen å sammen skape fordeler for seg selv og/eller på vegne av andre (Vargo et al., 2008). I tilknytning til denne besvarelsen skal man derfor forså VCC som hvordan og hvilke fordeler som oppnås gjennom samhandling mellom flere aktører.

3.1.2 Service-dominant logic

Innenfor den tradisjonelle retningen om økonomisk utveksling har goods-dominant logic vært dominerende. Logikken argumenterer for at produksjon og salg er grunnlaget for økonomisk utveksling. GDL tar for seg et perspektiv der produsenten er hovedaktøren i verdiskapningen og at varen de produserer har en naturlig iboende verdi (Vargo & Lusch, 2004). Dette bygger på *value-in-exchange* som betyr at verdien til et produkt blir avgjort av produsenten, gjennom produksjon og salg (Vargo et al., 2008).

Vargo og Lusch (2004), har gjennom SDL utfordret det tradisjonelle perspektivet. SDL, hevder at økonomisk utveksling ikke kan betraktes som en enkel transaksjon av en eller flere varer, men i større grad må forstås som en kontinuerlig og samhandlende prosess. SDL hevder at verdien eller fordelene av et produkt oppstår i samhandling gjennom integrering av ressurser og kompetanse fra de forskjellige involverte aktørene (Vargo et al., 2008). Dette innebærer at produkter og tjenester fortsatt er sentralt for verdiutvekslingen, men at det er bruksverdien den har for de enkelte aktørene som er avgjørende for verdien som skapes (Lusch et al., 2014). Verdiskapningen skjer da gjennom integreringen av individuelle ressurser i verdiforslaget (Vargo et al., 2008). Vargo og Lusch (2004), definerer service som prosessen ved å utnytte sin egen kompetanse til fordel for en annen. Slik blir alle som er inkludert i verdiutvekslingsprosessen viktige bidragsytere for de fordeler og verdier som skapes (Vargo, 2009). Økonomisk utveksling er med dette en kontinuerlig sosial og økonomisk prosess, hvor målet er å utnytte de tilgjengelige ressursene for å ha et bedre strategisk utgangspunkt enn sine konkurrenter (Vargo & Lusch, 2004).

En viktig del av SDL er verdinettverket som oppstår gjennom interaksjon. Vargo og Lusch (2008), poengterer at selv om samhandlingen ofte starter mellom to aktører, utvider det seg etterhvert til et bredt nettverk av relasjoner. Dette nettverket kan forstås

som alle de involverte aktørene i verdiutviklingsprosessen. Nettverket fremhever at det ikke bare er relasjon mellom produsent og mottaker som er gjellende, men involvere også andre aktører som en del av verdiutviklingen (Vargo & Lusch, 2016). Dette medfører at en aktør som ikke nødvendigvis er direkte tilknyttet en konkret utveksling, også kan påvirke verdiutviklingen gjennom verdinettverket (Lusch et al., 2014).

3.1.3 Operand- og operator-ressurser

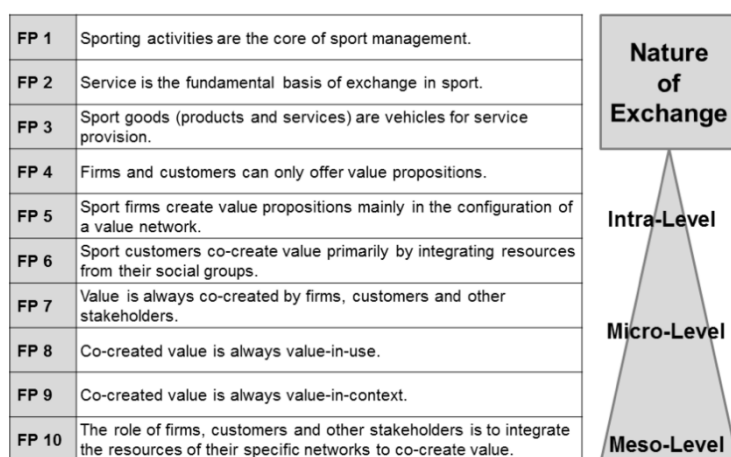
Ressurser kan både være immaterielle og materielle. Det kan blant annet være eiendeler, relasjoner, informasjon og kunnskap. Med andre ord kan det være alt som gjør organisasjonen i stand til å gjennomføre egen strategi og oppnå egne mål (Fjeldstad & Lunnan, 2018). Vargo og Lusch (2004), hevder at det i all hovedsak eksisterer to former for ressurser. Operand ressurser er de ressursene som må bearbeides for at de skal få en verdi, for eksempel en sykkel eller en vare man kjøper i butikken (Lusch et al., 2014). Den andre formen for ressurser kalles operator-ressurser. Dette er ressurser som kan behandle eller omforme operand ressurser, og på den måten skape verdi (Lusch et al., 2014). Sagt på en enkel måte er man avhengig av operator-ressurser for å skape verdi av operand ressurser. Operator ressurser er en grunnleggende del av SDL, da dette dreier seg om de menneskelige kunnskaper og ferdigheter som blir integrert i operand-ressurser (Lusch et al., 2014).

3.1.4 Sport Value Framework

Sport Value Framework bygger på de samme grunnleggende prinsippene som SDL, men er tilpasset idrettens virksomhetsområdet (Woratschek et al., 2014a). Woratschek et al. (2014a), argumenterer for at det er nødvendig med et eget rammeverk for idretten grunnet de spesielle forutsetninger som omfatter virksomheten. Idrettsfeltet er sterkt preget av kombinasjonen mellom frivillighet og profesjonalitet. Organisasjonene er også konkurrenter og samarbeidspartnere på en og samme tid. Idrettsfeltet er også preget av at virksomhet ofte er knyttet til arrangement, som påvirker samhandlingen mellom aktørene. I tillegg til dette blir produktet eller servicen konsumert på bakgrunn av følelser og interesse, og ikke av nødvendighetshensyn (Woratschek et al., 2014a).

SVF har stor innvirkning på forståelsen av hvordan fordeler skapes og hvilke verdier som oppnås i idretten. Fordeler skapes ikke gjennom organisasjoners verdisetting, men i en samhandlingsprosess mellom alle involverte aktører (Woratschek, Horbel & Popp,

2014b). Woratschek et al. (2014a), bygger sitt rammeverk på 10 grunnleggende prinsipper (FP) som kan benyttes som analyseverktøy på et internt-, micor- og meso-nivå. De tre første prinsippene (FP 1-3), viser til hva som er unikt med Sport management og idretten som felt. Woratschek et al. (2014a), forklarer dette som «the natur of exchange». De viser til at, (FP1) idrettslig aktivitet er en forutsetning for verdiskapning. Med andre ord ville det ikke vært noe grunnlag for verdiutveksling gjennom idretten uten aktiviteten. Videre viser de til at, (FP2) service eller tjenester er grunnlaget for økonomisk utveksling og at, (FP3) produktet eller tjenestene som organisasjonene tilbyr er et verktøy for tjenesteyting (Woratschek et al., 2014a). De tre første grunnleggende prinsippene er selve grunnlaget for økonomisk utveksling innenfor idrett. De syv påfølgende prinsippene til Woratschek et al. (2014a) kan fordeles inn i tre ulike analysenivå. Analyse på intra-nivå (FP 4-6) kan si noe om en aktørs rolle i verdiutviklingsprosessen. På et micro-nivå (FP 7-9) analyserer man komplekse samhandlingsprosesser mellom flere aktører. For å få en helhetlig forståelse av hele verdisystemet må man gjennomføre en analyse på meso-nivå (Woratschek et al., 2014b). I det følgende vil de prinsippene som benyttes i denne besvarelsen presenteres.



Figur 3: Sport Value Framework (Woratschek et al., 2014a, s. 19).

FP5, «Sport firms create value propositions mainly in the configuration of a value network», bygger på at idrettsorganisasjoner skaper verdiforslag hovedsakelig i samhandling med et verdinettverk. Argumentasjonen for dette ligger i at idrettsorganisasjoner tilbyr tjenester til sine medlemmer, kunder og andre stakeholdere. På denne måten blir en av primæroppgavene til organisasjonene å skape en plattform for verdiutveksling (Woratschek et al., 2014a). FP7, «Value is always co-created by firms,

customers and other stakeholders» legger vekt på at verdi alltid skapes gjennom samhandling mellom organisasjoner, kunder og andre stakeholdere. Dette prinsippet forteller hvordan alle involverte i en prosess er med på å danne et grunnlag for verdiskapning av produktet eller tjenesten (Woratschek et al., 2014a). FP10 bygger på at fordeler alltid skapes av mange forskjellige aktører. Det er en forutsetning for at fordeler skal skapes at aktører benytter seg av og integrerer verdiforslaget av andre gjennom egne ressurser som er oppnådd gjennom nettverk og relasjoner. FP10 forutsetter derfor at «... *firms, customers and other stakeholders is to integrate the resources of their specific networks to co-create value*» (Woratschek et al., 2014a). Denne tilnærming legger grunnlaget for *økosystemet*. Dette forklarer Vargo et al. (2011), gjennom en «nettverk med nettverk» modell. Denne modellen kan enklest forklares som et nettverk av aktører, som igjen har sitt nettverk som ikke er i direkte relasjon til den økonomiske utvekslingen. På denne måten skjer også verdiskapningsprosessen utenfor den direkte relasjonen mellom de involverte aktørene. Ut ifra dette blir derfor den økonomiske utvekslingen eller samarbeidet en plattform for felles verdiskapning (Vargo et al., 2011).

3.2 Teoretiske perspektiver på strategi

Strategi er et begrep som kan være vanskelig å definere. Det benyttes i mange sammenhenger for å beskrive hva en organisasjon kan eller skal gjøre for å oppnå en ønsket fremtidig stilling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Utfordringen knyttet til strategi, er at det i hovedsak relateres til fagområder som opererer innenfor marked med stor grad av konkurranse. Det handler om hvilke tiltak en organisasjon skal gjennomføre for å skille seg fra sine konkurrenter og bli mer attraktive (Porter, 1996). Selv om strategi er godt forankret i bedriftsøkonomien, er det sterke koblinger til det organisasjonsteoretiske perspektivet (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014).

3.2.1 Hva er strategi?

Det er også stor uenighet i hvilken vekt og tillitt man skal gi strategibegrepet (Mintzberg, 1978). Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2005), kategoriserer strategi inn i 10 forskjellige skoler. Dette bidrar til utfordringer knyttet til hva og hvordan man skal bruke begrepet. Den tradisjonelle retningen innenfor strategi er knyttet til planlegningens perspektiv. Begrepet omhandler hva en organisasjon skal gjøre for å nå

sine mål og da hvilke konkrete utfall organisasjonenes handlinger skal medføre (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Tanken om at strategi fungerer som en målrettet plan, er den tradisjonen med sterkest forankring (Hatch & Thorbjørnsen, 2001). Uansett hvilken tilnærming man benytter inneholder de en forståelse knyttet til retningslinjer som er styrende for organisasjonen (Mintzberg, 1978). Dette medfører en stilling hvor organisasjonene må ta vanskelige valg som er passende med organisasjonens målsetninger (Porter, 1996). Den tradisjonelle tilnærmingen bygger på at strategi er noe (1) konkret og presist, (2) bevist utviklet og (3) lagd i forkant av den konkrete hendelsen som beslutningen gjelder (Mintzberg, 1978). I motsetning til denne tilnærmingen på strategi tar Mintzberg (1972), utgangspunkt i strategi som et mønster av lignende beslutninger i en organisasjon, også forstått som prosessperspektivet. Denne tilnærmingen er kritisk til planlegging som en strategisk tilnærming og hevder at organisasjoner i stedet må tilpasse seg kontinuerlig (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Mintzberg (1978), foreslår at strategi må forstås utfra to forskjellige retninger. Både den tradisjonelle tankegangen, men også noe som utvikler seg over tid gjennom organisasjonens gjentatte handlinger. Mintzberg (1994), forklarer dette som «*emergent*» strategi. Dette er handlinger som opparbeider seg i organisasjonen over tid, både bevisst og ubevisst. Med dette som utgangspunkt blir handlinger til et mønster i organisasjonen, og danner et grunnlag for strategiske tilnærminger (Mintzberg, 1994).

3.2.2 Service som strategisk utgangspunkt

Gjennom å benytte seg av *service* som tilnærming på strategi vil organisasjonen i større grad fokusere på hvordan de kan hjelpe eller bistå kunden. Dette skaper nye muligheter for strategiske fordeler for en organisasjon (Bettencourt, Lusch & Vargo, 2014). Tilnærmingen tar utgangspunkt i at det er usikkerhet tilknyttet marked, kunder, ressurser og kontekst. Gjennom usikre omgivelser hevder Bettencourt et al. (2014), at organisasjoner må ta stilling til fire vesentlige forhold for å ha potensialet til å reagere på endringer i omgivelsene. De må blant annet ta stilling til hvilke behov de ønsker å tilby kunden, for at de skal kunne løse sine individuelle utfordringer. Organisasjonene må på denne måten ha en dyp forståelse for hvilke kunnskaper organisasjonen besitter, hvilke forhold organisasjonene er knyttet til i omgivelser og ha kunnskap om hva organisasjonen faktisk kan gjøre for å oppnå strategiske fordeler (Bettencourt et al., 2014). Strategiske fordeler vektlegger hva som menes med en ressurs. Dette betyr at en ressurs ikke må eies av en organisasjon for at den skal kunne integreres i et verdiforslag

og at andre organisasjoner kan bidra med kunnskap og ferdigheter som kan komme kunden til gode (Bettencourt et al., 2014).

3.2.3 Strategisk retning og måloppnåelse

Idretten blir stadig mer kommersialisert, profesjonalisert og globalisert (McGraw, Taylor & Lock, 2014). Organisasjoner må i større grad enn tidligere ta stilling til sine omgivelser og sitt formål for å lykkes med sin virksomhet (Minikin, 2014). Som en del av dette, blir strategi et sentralt utgangspunkt for å veilede organisasjonen i riktig retning (O'Brien, Parent, Ferkins & Gowthorp, 2019). Siden non-profit organisasjoner ikke i samme grad som for-profit fokuserer på profit orienterte strategier, er det forskjell i hvordan man skal forstå begrepet (Thibault, Slack & Hinings, 1993).

Innenfor sport management er *strategisk retning* et sentralt begrep (O'Brien et al., 2019). O'Brien et al. (2019) definerer strategisk retning som en prosess der man ønsker å lære fra flere forskjellige kilder for å gi uttrykk til en felles visjon, objekt og verdi som skal styre den langsiktige utviklingen av idrettsorganisasjonen. Dette gjennom å være bevisst bakgrunnen for organisasjonens eksistens, hvor de befinner seg, hvilke retning de ønsker å utvikle seg, hvordan det skal gjennomføres og hvordan man vet at man har nådd målet. En annen sentral del av strategisk retning innenfor sport management er knyttet til alle potensielle aktører som påvirker den strategiske utviklingen. På denne måten kan ikke strategi bare forstås som en *top-down* prosess (O'Brien et al., 2019).

Når en organisasjon benytter seg av et planleggingsperspektiv, er dette ofte tilknyttet et ønske om å utvikle organisasjonene. Med dette som utgangspunkt er planen å være proaktiv i forhold til organisatorisk vekst (Minikin, 2014). Utfordringen med dette er at idrettsorganisasjoner ofte er komplekse system, men flere interne interesser. Dette kan gjøre det utfordrende for organisasjoner å velge riktig strategisk tilnærming for å nå sine mål (Minikin, 2014). Minikin (2014), formidler hvordan det er stor risiko i å legge alle sine strategiske planer i en interesse. For at idrettsorganisasjoner skal ha suksess krever det fler-dimensjonal planlegging. Gjennom å planlegge strategisk vil organisasjonene ha bedre forståelse av omgivelsene og på denne måten bli mer produktive (Minikin, 2014).

3.3 Kombinasjon av SVF og strategi

Denne besvarelsen vil benytte en kombinasjon av SVF og strategi for å belyse problemstillingen. Et viktig utgangspunkt for SVF er nettopp å danne et strategisk grunnlag for ledere i idretten (Woratschek et al., 2014a). På denne måten vil de teoretiske perspektiv knyttet til strategi benyttes for å fremheve om det er strategiske forskjeller i organisasjonenes tilnærming på samarbeid som kan påvirke hvordan aktørene skaper og oppnår fordeler.

En sentral del knyttet til denne besvarelsen, er at den valgte tematikken omhandler strategiske perspektiver innenfor organisasjoner. VCC og SVF er begge analytiske verktøy, som benytter seg av en *service* tilnærming, som vil kunne gi ledere i organisasjoner et grunnlag for å oppnå strategiske fordeler (Bettencourt et al., 2014). Gjennom å benytte seg av *service* som utgangspunkt for strategi, skifter man fokus fra konkurranse mellom organisasjoner, til å fokusere på fordeler som vil skapes gjennom å benytte kunnskap, ferdigheter og ressurser fra andre og sammen skape verdi som vil medføre nye og potensielt bedre muligheter for organisasjonene (Bettencourt et al., 2014).

4. Tidligere forskning

I denne delen av besvarelsen vil det bli presentert relevant forskning knyttet til den overordnede problemstillingen. Besvarelsens hovedfokus ligger på hvordan og hvilke fordeler som skapes gjennom samarbeid mellom organisasjoner i samme og på tvers av sektorer. Det vil derfor først bli presentert forskningslitteratur tilknyttet IOR og CSP. Det vil også presenteres forskningslitteratur som omhandler VCC og økosystemet innenfor idrettsfeltet.

For å komme frem til relevant litteratur ble det tatt utgangspunkt i søkeord som kunne øke kunnskapsgrunnlaget i tilknytning til besvarelsen. Bakgrunnen for å benytte seg av tidligere litteratur er for å undersøke hva vi allerede vet, og hvordan dette kan belyse funnene i denne besvarelsen. Med utgangspunkt i problemstillingen var det nødvendig å gjennomføre søk knyttet til samarbeid mellom organisasjoner. Derfor ble det foretatt flere søk knyttet til *interorganisational realtionships*, *-partnership*, *-collaberation* og *sport*. I tillegg er en av variablene i denne besvarelsen knyttet til samarbeid på tvers av sektorer. Det var derfor også nødvendig å søke litteratur knyttet til *cross-sector partnership* og *sport*. Det er viktig å påpeke at det var viktig med en begrensing knyttet til søkene da det er gjort en rekke studier på feltet, og det var derfor relevant å fokusere på fagfeltet idrett. Besvarelsen bygger også på hvilke og hvordan fordeler skapes. Derfor ble det også gjennomføre et søk knyttet til *value co-creation* og *sport*. I tillegg til dette er ikke alle aktørene som er inkludert i denne studien en del av samarbeidet, det var derfor også nødvendig å inkludere *ecosystem* i VCC søket.

4.1 Samarbeid mellom organisasjoner

Idretten er en arena hvor mange aktører er avhengig av å samarbeide for å oppnå best mulig resultat. Samarbeid er avgjørende for å få tilgang på nødvendige ressurser, og da spesielt tilknyttet non-profit organisasjoner som er avhengig av offentlig og privat støtte (Babiak et al., 2018). IOR og CSP er blitt et voksende forskningsfelt av flere grunner (Babiak et al., 2018). Som en sentral del av endringer i samfunnet blir man også i større grad avhengige av å inngå samarbeid med organisasjoner for å lykkes i sitt arbeid. Organisasjoner blir påvirket av globalisering, endringer i det økonomiske markedet, økonomiske utfordringer og sosiale forventninger fra omgivelsene (Babiak, 2007). Slike samarbeid kan fungere som en effektiv strategi for å oppnå interne og

eksterne fordeler (Turner & Shilbury, 2010). IOR er en form for samarbeid der flere organisasjoner integrerer og utnytter hverandres ressurser, men kan også oppstå i nettverksform (Babiak et al., 2018). CSP er samarbeid på tvers av sektorer. En sektor er en samling av organisasjoner fra forskjellige virksomhetsområder. Formål er å knytte sammen eller dele informasjon, ressurser, aktivitet og potensialet mellom to eller flere organisasjoner (Bryson, Crosby & Stone, 2006).

For å forstå hvordan organisasjoner skaper fordeler gjennom samarbeid, er det også vesentlig å forstå bakgrunnen for at de dannes (Alexander, Thibault & Frisby, 2008; Babiak, 2007; Bryson et al., 2006; Cousens, Babiak & Bradish, 2006; Oliver, 1990; Shonk & Bravo, 2010). Oliver (1990), argumenterer for at det er 6 grunnleggende forutsetninger som må være tilstede for at samarbeid skal opprettes; nødvendighet, asymmetri, gjensidighet, effektivitet, stabilitet og legitimitet. Cousens et al. (2006), benytter seg av de samme forutsetningene, men legger til makt og avhengighet som tilsvarende faktorer. De hevder at organisasjoner må ta hensyn til interne og eksterne forhold, i tillegg til å vektlegge hvilke felles fordeler som oppnås. Grunnet idrettens spesifikke virksomhetsområde og endringer i omgivelsene, er organisasjonene i større grad enn tidligere avhengig av å gå utenfor egen sektoren for å tilegne seg fordeler og nødvendige ressurser (Bryson et al., 2006; Cousens et al., 2006). Dette kan forklares som CSP. Bryson et al. (2006), etablerte et rammeverk for å forstå hvilke grunnlag, forutsetninger og utfall CSP medfører. For at samarbeidet skal være suksessfullt, hevder de blant annet at det må foreligge formelle avtaler mellom partene. I tillegg vektlegger de at det er viktig med forpliktelse fra alle involverte for å lykkes (Bryson et al., 2006).

Organisasjoner velger å inngå samarbeid av forskjellige grunner. Gjennom studie av IOR viser Babiak (2007), at det er stor variasjon i motiv for inngåelse av samarbeid. Blant annet inngår non-profit organisasjoner samarbeid med andre på bakgrunn av institusjonelt press og individuelle interesser. I tillegg er makt og kontroll sentrale virkemidler (Babiak, 2007). Alexander et al. (2008), finner at non-profit organisasjoner og offentlige organer inngår samarbeid på bakgrunn av nødvendighet, effektivitet og stabilitet. Dette samsvarer med de funnene Turner og Shilbury (2008), gjør tilknyttet private aktører eller medieselskaper som finner usikkerhet, tilgang på ekspertise, ressurstilgang, økt effektivitet, regulering og strategiske fordeler som grunnlag for valg om å inngå samarbeid med non-profit organisasjoner. Selv om bakgrunnen for

samarbeid ofte bunner ut i et felles ønske, ligger det individuelle målsetninger til grunn. Mange aktører velger derfor å inngå samarbeid for å få tilgang på ressurser, og Babiak (2007), hevder faktisk at organisasjoner er villige til å lette på sine krav, for å oppnå kritiske ressurser. Bakgrunnen for dette er at økonomiske og ressursbaserte motiv for samarbeidsinngåelse kan medføre at organisasjoner får tilgang på verdifulle eiendeler og organisatorisk makt. Forutsetning for dette er at det er gjensidig utveksling av ressurser (Babiak et al., 2018; Ihm & Castillo, 2017). Samarbeid gir derfor også forutsetninger for å lykkes med sine interne målsetninger (Alexander et al., 2008; Babiak, 2009). Blant annet viser Babiak et al. (2018), gjennom sin litteraturstudiet, at IOR fungerer som strategi for å oppnå interne mål. Det kan bidra til økt idrettsdeltakelse, tilgang til kunder, skape ny markeder, sosial endring og samfunnsutvikling. En annen årsak til at non-profitt organisasjoner velger samarbeid på tvers av sektorer er knyttet til tilgangen på ekspertise og kunnskap (Alexander et al., 2008; Turner & Shilbury, 2010). Samarbeid med andre, fra og utenfor egen sektor, vil også potensielt gi tilgang på produkter, tjenester og infrastruktur for non-profitt organisasjoner. Private aktører vil i tillegg kunne oppnå økt legitimitet (Alexander et al., 2008; Turner & Shilbury, 2010). Tidligere forskning viser med andre ord flere fordeler ved å inngå samarbeid med aktører fra eller utenfor egen sektor (Babiak, 2009).

For at man skal oppnå fordeler, må samarbeidet tilfredsstillende forutsetningene organisasjonen har til sin virksomhet. Hvordan organisasjoner samarbeider med hverandre er avgjørende for potensialet i måloppnåelse. Selv om samarbeid på tvers av sektorer er en ønskelig tilnærming for de involverte aktørene, kan det være komplekse sammensetninger som medfører utfordringer i styringen av samarbeidet (Misener & Doherty, 2014). Formell kommunikasjon, styringsinstans og tillit er vesentlige forutsetninger for at partene skal være tilfredse og på denne måten oppnå et suksessfullt samarbeid (Shaw & Allen, 2006; Wäsche & Woll, 2013). Et viktig punkt knyttet til kommunikasjon er bevissthet rundt organisasjonenes individuelle målsetninger. Dersom de involverte aktørene er klar over målsetningene til den samarbeidende parten vil dette føre til mindre konflikt og maktkamp (Alexander et al., 2008; Misener & Doherty, 2013). Hvordan samarbeid blir ledet kan påvirke fordeler, så vel som ulemper som skapes. Organisasjoner må derfor ikke legge alt for stor vekt på de økonomiske fordelene, men også fokusere på de gjensidige fordelene som oppnås mellom organisasjonene (Cousens et al., 2006). Bryson et al. (2006), hevder at et samarbeid

gjennom CSP skaper effektive utfall når det er sannsynlig at samarbeidet bygger på individuelle og organisasjonsmessige interesser. De hevder at det skapes fordeler, blant annet når de planlagte fordelene fører til nye fordeler. Marlier et al. (2015), studerte forutsetninger for at organisasjoner skulle oppnå, utvikle og opprettholde fordeler gjennom CSP mellom non-profit og offentlige organer. På et organisasjonsnivå viser de at det var koblinger mellom avhengighet og politisk støtte for å oppnå fordeler. Avhengighet bygger på et gjensidig avhengighetsforhold mellom partene for å gjennomføre og oppnå fordeler. På partnerskapsnivå må det eksistere variasjon i aktivitet og harmoni mellom deltageren. En annen viktig forutsetning var den historiske tilknytningen mellom aktørene, da kortere samarbeid var lettere å oppløse enn de som har eksistert over tid (Babiak, 2007; Marlier et al., 2015). Personlig kjennskap legger også sterke føringer for hvem og hvordan man samarbeider (Babiak, 2007). I sin studie av samarbeid mellom non-profit og sponsorer finner Misener og Doherty (2014), tillit som en sentral del av hva organisasjoner oppnår gjennom samarbeid. Dette oppnås ved at en aktør er konsekvent i sin tilnærming, som vil medføre en opplevelse av tillit mellom partene. Videre finner de at operasjonell kompetanse er vesentlig for samarbeidet. Et annet viktig kriteriet er kvaliteten på samarbeidet. Misener og Doherty (2013), finner at engasjement, balanse, kontinuitet og tillit medfører et funksjonelt samarbeid. De viser hvordan åpen kommunikasjon, gjensidig investering av tid, proaktiv problemløsning og jevn fordeling av ressurser var nødvendig for et effektivt samarbeid. Dette kan være en utfordring for non-profit organisasjoner da deres virksomhet hovedsakelig er basert på frivillighet. Det vil kunne føre til en asymmetrisk maktbalanse, på bakgrunn av mangelfulle ressurser i organisasjonene (Misener & Doherty, 2013).

Hvilke fordeler organisasjonene oppnår avhenger av hvilken tilnærming man undersøker. Babiak (2009), argumenterer for at en virksomhet kan skape fordeler og ulemper i forskjellige nivåer av en og samme organisasjon. Med utgangspunkt i dette kan man analysere fordeler ut ifra samfunns-, nettverks- og organisasjonsnivå. Dette betyr at en handling kan føre til fordeler og ulemper på en og samme tid. Dersom organisasjoner inngår samarbeid, vil dette kunne gi innpass i virksomhetsområder som ville vært utilgjengelig for aktører utenfor virksomhetsområdet (Turner & Shilbury, 2008). Misener og Doherty (2013), hevder at det ofte er samsvar mellom begrunnelse for å inngå samarbeid og utfall. Videre finner Seifried, Soebbing og Agyemang (2019),

bevis for at IOR fører til sterkere overlevelsessevne, høyere status, mer verdiskapning og konkurransefordeler i usikre marked. Gjennom sin studiet av *Bowl Games* i amerikansk college idrett, viser de at arrangementene som er basert på IOR har sterke overlevelsessevne gjennom blant annet større avkastning og mer forpliktelse fra partene (Seifried et al., 2019). I tillegg til at IOR bidrar til fysiske-, økonomiske- og menneskelige ressurser, er slike samarbeid grunnlag for potensiell utvikling av kvaliteten på aktørenes tjenester, organisasjonsdrift og økt tilstedeværelse i lokalsamfunnet (Misener & Doherty, 2013). Hvilke fordeler som skapes og som er av interesse varierer også ut ifra organisasjon og sektor (Babiak, 2009). Thibault et al. (2004), viser hvordan samarbeid mellom private og offentlige organisasjoner både kan ha positive og negative konsekvenser. Med utgangspunkt i det politiske skifte viser de hvordan samarbeid kan øke muligheten for å oppnå sosiale- og virksomhetsmål til organisasjonene. På denne måten kan samarbeid mellom sektorer medføre økt effektivitet, legitimitet, bedre tjenester og økt ansvarlighet. Non-profit organisasjoner kan også oppnå høyere kvalitativt på deres produkt, sterkere tilstedeværelse, økt bevissthet til organisasjonene og tilgang på ressurser (Misener & Doherty, 2014; Thibault & Harvey, 1997). CSP kan med andre ord føre til at non-profit organisasjoner oppnår fordeler som utenom samarbeidet ville vært vanskelig å oppnå og som faller utenfor deres virksomhetsområdet (Misener & Doherty, 2013). Thibault og Harvey (1997), viser at privat sektor vil oppnå større grad av synlighet gjennom samarbeid med non-profit og da idretten.

En konsekvens eller fordel av samarbeid er nettverket som oppstår på bakgrunn av direkte relasjoner. Idrettsorganisasjoner står i direkte tilknytning til et nettverk. Dette betyr ikke nødvendigvis at det eksisterer en form for samarbeid (Jones, Edwards, Bocarro, Bunds & Smith, 2018). Størrelsen og sammensetningen av nettverket gjør situasjonen kompleks for non-profit organisasjoner. I mange tilfeller oppstår det også strukturelle hull hvor eksterne aktører oppnår en sentral posisjon i nettverket og gir dem påvirkningskraft (Jones et al., 2018). Avgjørende for et nettverk og samarbeid er om en organisasjon verdsetter en annens bidrag (Shonk & Bravo, 2010). Shonk og Bravo (2010), hevder at tillit, ressurser, struktur, tidligere relasjoner, rykte og legitimitet er faktorer som påvirker engasjement og hvorvidt bidraget til en aktør blir verdsatt. Siden et nettverk består av upresise linjer, og det er ingen som har direkte ansvar. Babiak (2007), hevder at aktørene med høyest tilgang på økonomiske ressurser ofte har størst

innflytelse. Gjennom sin studie av idrettsturisme finner Wäsche og Woll (2013), at tillit og pålitelighet er nøkkelementer i nettverk. I tillegg vektlegger de betydningen av en sterk aktør som kan styre nettverket. Fordelene skapes da gjennom den sterke aktørens evne til å koordinere og knytte til seg individuelle aktører. Ihm og Castillo (2017), studerte hvordan organisasjoner i et arrangementsnettverk utviklet fordeler over tid gjennom kontakter og relasjoner som var opparbeidet gjennom arrangementet. Nettverket bidrar på denne måten til at organisasjoner kan oppnå nye samarbeid, større sannsynlighet for felles forpliktelser og økt kunnskapsutvikling. Ved ressursutvikling etableres det stabile og gjensidige avhengighetsforhold mellom aktørene (Ihm & Castillo, 2017).

Samarbeid i samme og på tvers av sektorer kan ha konsekvenser og utfordringer for organisasjonene. For eksempel kan det føre til dårligere utnyttelse av ressurser, negativt omdømme, misfornøyde kunder, lavere tjenestetilbud, intern misnøye, vanskeligheter med å tiltrekke seg nye partnere og økonomisk tap (Babiak, 2009; Frisby, Thibault & Kikulis, 2004). I sin studie av offentlige instanser finner Frisby et al. (2004), at utfordringer knyttet til samarbeid er relatert til manglende planlegging, politiske retningslinjer, utydelige roller, rapporteringskanaler og mangel på menneskelige ressurser. I tillegg til at det er utfordringer knyttet til IOR er det også utfordringer knyttet til CSP. Selv om det er lange tradisjoner med samarbeid mellom non-profit og offentlige instanser, som skoler og idretten, er samarbeid med private aktører noe nyere for mange non-profit organisasjoner. Private aktører har ofte fokus på økonomisk vinning, noe som strider med non-profit organisasjonenes tilnærming (Frisby et al., 2004). CSP kan føre til utfordringer som aktører må være klar over før inngåelse av samarbeid. Det kan være miljømessige begrensninger, variasjon i målsetninger, motstridene agendaer, kommunikasjon- og ledelsesutfordringer, ujevn maktbalanse, forskjell på nivå av forpliktelse og mistillit (Babiak & Thibault, 2009; Shaw & Allen, 2006). I sin studiet finner Babiak og Thibault (2009), at utfordringer knyttet til CSP er basert på strukturelle- og strategiske utfordringer. Strukturelle utfordringer er knyttet til organisasjonenes styresett, roller, ansvar og kompleksitet. Strategiske utfordringer bygger særlig på organisasjonenes individuelle målsetninger. I tillegg må samarbeidet være legitimt over tid. Hvis ikke, vil det kunne skape mistillit internt i organisasjonene. I tillegg er en konsekvens av et vellykket samarbeid, at organisasjonene ofte prioriterer mer ressurser til virksomheten. Dette vil gå på bekostning av andre interne

arbeidsområder (Alexander et al., 2008). I sin studie finner Svensson og Seifried (2017), at non-profit organisasjoner må være tydelige på sine målsetninger. De hevder at organisasjoner potensielt må avslå lukrative samarbeidstilbud, dersom det går på bekostning av organisasjonens samfunnsoppdrag.

4.2 Value co-creation i sport management

Kompleksiteten i idrettens økosystem, samt en økning i nivået på investeringer som kreves for å være konkurransedyktige, medfører at organisasjoner inngår og tar del i nettverk og samarbeid (Zagnoli & Radicchi, 2018). Denne verdiskapningsprosessen skjer på forskjellige nivåer. SVF tar utgangspunkt i verdiskapning på intra-, micro- og meso-nivå (Woratschek et al., 2014a). Denne besvarelsen er interessert i hva organisasjonene gjør på et internt nivå og hvordan fordeler skapes, direkte eller indirekte gjennom samarbeid og ved å være endel av et subsystem.

Verdiskapning skjer både imellom og internt i organisasjoner. Aktørene kan tilrettelegge for at fordelene skapes, både for seg selv og andre. Et virkemidlene som kan føre til verdiskapning er tilgjengelighet for kunden eller aktørene organisasjonene ønsker å treffe (Kim, Benavides-Espinoza, Lavetter, Sung & Choi, 2016). Kim et al. (2016), viser hvordan smart teknologi, fører til økt lagidentifikasjon for kunden. De hevder at tilgangen og spredningen av informasjon påvirker kunden direkte og indirekte. Gjennom å opprette plattformer som fører til økt tilgjengelighet legger dette et grunnlag for verdiskapning. Dette gir organisasjonen tilgang på informasjon om målgruppen som kan benyttes til å utvikle produktet (Kim et al., 2016). Organisasjoner kan opprette slike plattformer og gjennom tilrettelegging vil kundene kommunisere med hverandre, som videre vil gi verdi til både kunden og organisasjonen (Uhrich, 2014). Utfordringen til slike plattformer er at de ofte er direkte knyttet til en spesifikk kontekst og at den eksisterer til en hvis grad utenfor organisasjonens kontroll. Dette betyr at organisasjoner i utgangspunktet spiller en passiv rolle i verdiskapningsprosessen (Uhrich, 2014). Uhrich (2014), foreslår at organisasjoner derfor bør utvide kontrollområdet, gjennom opprettelsen av flere forskjellige plattformer som øker interaksjonsmulighetene og verdiskapingspotensialet. Dette får støtte fra Bianchi (2019), som legger til at organisasjonen nødvendigvis ikke bare må fokusere på organisasjonens kjernevirksomhet, men også se utover og finne nye mulighetsområder. Organisasjoner bør derfor se på aktører som en ressurs i motsetning til en kunde

(Bianchi, 2019). Hedlund (2014), finner at etablerte og velfungerende plattformer medfører at organisasjoner får hjelp med verdiskapning. Relasjonene som oppnås gjennom plattformen er en viktig bidragsyter, og relasjoner som oppnås mellom aktørene og organisasjonen gjennom interaksjon kan føre til økt intensjon om deltagelse og involvering i verdiskapningsprosessen. Etableringen, utviklingen og vedlikehold av relasjoner blir derfor en sentral faktor for verdiskapningen (Hedlund, 2014). Det er derfor viktig å se verdien i alle aktørene, da forskjellsbehandling kan ha negative konsekvenser for verdiskapningen (Assiouras, Skourtis, Giannopoulos, Buhalis & Koniordos, 2019). Selv om aktørene er villige til å delta, må organisasjonen klare å benytte seg av og videreutvikle de verdiene som utvikles av andre. Gjennom en gi og ta mentalitet, vil aktører finne det hensiktsmessig å bidra, men om utvekslingen føles urettferdig vil det potensielt ha motsatt effekt (Assiouras et al., 2019). I tillegg til dette kan ikke organisasjoner generere kundetilfredshet og kundelojalitet på egenhånd. Woratschek, Horbel og Popp (2019), viser at supportere verdsetter bidrag fra andre aktører under et idrettsarrangement i like stor grad som arrangøren selv. De viser også at identifikasjon og tilknytning har stor betydning for hvordan de opplever aktørenes bidrag (Woratschek et al., 2019). Uansett er årsaken til at aktører velger å involvere seg i relasjoner basert på et ønske om å skape et produkt. Slike relasjoner danner grunnlag for verdiutvikling, både for egen og samarbeidende organisasjon, men også for aktører utenfor de direkte relasjonene (Morgan, 2019).

Verdiskapning skjer i interaksjonsprosesser mellom aktører. Lorgnier og Su (2014), studerte samhandlingsstrategier mellom aktører i turistnæringen. De hevder at det eksisterer seks grunnleggende strategier for VCC blant non-profit organisasjoner og at disse gjør organisasjonene til en sentral del av verdiskapningsprosessen. I tillegg finner de at idrettsorganisasjoner ofte har en sentralposisjon i subsystem knyttet til verdiskapning. En årsak til dette er idrett som plattform og selve grunnlaget for verdiskapning (Hedlund, 2014; Woratschek et al., 2019). Aktørene som er med på verdiskapningsprosessen er ikke en homogengruppe. De involverte forventer at produktet eller tjenesten skal oppfylle et bestemt behov, og siden gruppen ikke er homogen vil alle aktører ha forskjellige forventninger til hva man oppnår av samme tjeneste (Kolyperas, Maglaras & Sparks, 2019). Dersom aktørene ikke integrerer sine ressurser, vil det potensielt oppstå en situasjon av value co-destruction. Dersom en aktør har en negativ reaksjon, vil dette kunne påvirke andre aktører. Likevel kan value co-

destruction, føre til VCC for andre da verdiskapningseffekten er individuell (Stieler, Weismann & Germelmann, 2014). Idrettsorganisasjoner har ofte legitimitet til å operere i forskjellige samarbeidsnettverk, grunnet deres brede virksomhetsområdet. Dette gir tilgang på ressurser, samtidig som de gir andre aktører ressurser for å oppnå deres interne mål (Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick & Sparks, 2016). Gjennom studie av CSR og opprettelsen av stiftelser viser Kolyperas et al. (2016), at slike samarbeid kan være utfordrende. Organisasjonene opplever vanskeligheter med å oppnå en felles strategi, planlegging, kommunikasjon, informasjonsdeling og bemanning. Samarbeidet har likevel nytteverdi, spesielt for de organisasjonene med færrest ressurser (Kolyperas et al., 2016). Organisasjonene må kommunisere informasjon og data på tvers av organisasjoner for at de involverte skal maksimere de fordelene som skapes (Assiouras et al., 2019). I tillegg henger alle aktørenes bidrag sammen. På denne måten må man vurdere samspillet mellom aktørene for å forstå verdiskapningen (Woratschek et al., 2019). Idretten består av mange aktører som samhandler med hverandre. Selv om disse aktørene også er konkurrenter er samarbeidsdimensjonene avgjørende for at fordeler skal skapes. Idrett som produkt blir dermed en prosess der utveksling og integrering av ressurser, felles eiendeler og muligheter skapes uavhengig om det eksisterer et samarbeid (Zagnoli & Radicchi, 2018).

Cabiddu, Lui og Piccoli (2013), undersøkte hvordan etableringen av IT-system førte til verdiskapning i turistindustrien. De fant at verdien skapes og fordeles mellom aktørene som benytter seg av plattformen. Utnyttelse av plattform bygger også på individuelle forhold og hvordan aktørene klarer å integrere sine ressurser. Organisasjoner med mål som er tilpasset plattformen vil i større grad oppnå fordeler. I et nettverk er det de aktører som best tilpasser seg og klarer å utnytte sine ressurser, som vil oppnå fordeler (Cabiddu et al., 2013). Arrangørens nøkkelrolle under et idrettsarrangement er å koordinere en slik plattform som ulike aktører kan benytte. Grohs, Wieser og Pristach (2020), viser at aktører knyttet til arrangement, bruker plattformen for å oppnå kulturell-, velbefinnende-, sosial-, status- og økonomisk verdi. I tillegg til dette finner de at nettverket fører til at aktører får tilgang og mulighet til å utveksle og integrerer ressurser gjennom aktørene som opererer og utnytter plattformen (Grohs et al., 2020).

4.3 Økosystem

Økosystem kan forstås som et system som er selvforsynt og selvjustert. Systemet består av aktører som integrerer sine ressurser i andre aktørers verdiforslag som er knyttet sammen gjennom felles logikker og verdiskapning. Gjennom felles institusjonelle logikker styres økosystemet og koordinerer aktørene. Verdiskapningen skjer gjennom en rekke verdiforslag i skjæringspunktet mellom aktørene (Lusch et al., 2014; Meynhardt, Chandler & Strathoff, 2016). Økosystemet bidrar til å forstå hvordan verdien som skapes ikke bare kan påberegnes et lite antall aktører, men som et system av aktører (Vargo, Akaka & Vaughan, 2017). Verdien som skapes er kontekstavhengig til det aktuelle økosystemet (Meynhardt et al., 2016). Bakgrunnen for at aktører i all hovedsak deltar i økosystem er begrunnet i et ønske om å dele og integrere andres ressurser (Frow, McColl-Kennedy & Payne, 2016). På samme måte består idretten av en rekke aktører som er avhengig av hverandre (Woratschek et al., 2014a), gjennom et system av relasjoner hvor aktørene både er direkte og indirekte koblet (Tsiotsou, 2016). Tsiotsou (2016), viser hvordan økosystemet innenfor idrett består av flere delsystemer, det som i denne besvarelsen blir forklart som subsystem. Gjennom subsystemene blir den totale ressursintegrasjonen, service utvekslingen og verdiskapningen påvirket. For å få tilgang på ressursene må aktørene være en del av subsystemet, for eksempel private aktørers mulighet til å oppnå verdi gjennom idretten (Tsiotsou, 2016). Gjennom økosystemet eller subsystemet kan aktører som ikke nødvendigvis er direkte involvert i en verdiskapningsprosess skape eller ødelegge verdi. Pera, Occhiocupo og Clarke (2016), finner at aktører velger å ta del i et økosystem på bakgrunn av et ønske om å bygge omdømme, eksperimentering og relasjonsbygging. Selv om aktørene har ulikt motiv for å delta, gir økosystemet en plattform for verdiskapning.

Et viktig utgangspunkt for verdiskapning i økosystemet er basert på interaksjon mellom aktørene. Dette kan skje gjennom situasjoner hvor aktørene sammen skaper en felles historie og bygger identitet (Pera et al., 2016). Frow et al. (2016), viser til forskjellige praksiser for samskapning av verdi og hvordan disse påvirker verdiskapningen. Blant annet viser de til handlinger som gir økt sosial kapital og dannelsen av et felles språk og historie. Dette fører til spesifikke handlinger som muliggjør verdiskapningen. En aktørs spesifikke rolle og posisjon i økosystemet kan også knytte dem til andre. Gjennom å delta i økosystem vil aktører få tilgang på ressurser som eksisterer i andre økosystem og som gir mulighet for å tilegne seg nye ressurser (Frow et al., 2016).

For at aktører skal kunne skape verdi, må de ha en forståelse knyttet til mulighetsrommet gjennom økosystemet. Pera et al. (2016), hevder at samskaping av verdi mellom flere aktører krever at individuelle aktørene er kreative, fleksible og har evnen til å forhandle. De individuelle egenskapene er avgjørende for integreringen av ressurser. Det eksisterer også noen forutsetninger for at verdi skal skapes. Blant annet kan interne bestemmelser i stor grad påvirke utfallet av en verdiutveksling. Interne systemer eller bestemmelser i et økosystem legger også føringer for hva som er akseptabelt eller ikke. Det medfører forskjellige reaksjonen ved introduksjonen av nye aktører i økosystem, basert på hvilket økosystem man befinner seg i. Historisk avhengighet er også et sentralt element for verdiskapning. Relasjoner mellom aktører kan ikke forstås uten å forstå opphavet og den historiske utviklingen av relasjonene (Meynhardt et al., 2016). System som er preget av samarbeid vil i all hovedsak styres av et bestemt formål, der de involverte aktørene kan dra fordeler av bestemte resultater. I systemer der det er flere aktører som påvirker verdiskapningen, kan dette føre til uventede utfall og muligheter som kan utnyttes av aktører som ikke tilhører økosystemet. Interaksjon, deltakelse og samarbeid er derfor essensielt for verdiskapning, men ikke tilstrekkelig. Dette betyr at et økosystem kan være basert på samarbeid, uten at det innebærer felles verdiskapning. Bakgrunnen er at det må eksistere en form for avhengighet, tillit, inkludering og åpenhet som skaper situasjoner hvor man kan integrere egne og andres ressurser (Pera et al., 2016).

4.4 Forskningsgap

I tilknytning til denne besvarelsen, er det mye forskningslitteratur som er relevant og som allerede belyser IOR, CSP, VCC og nettverk eller økosystem. Forskningen er stort sett basert på non-profitt organisasjoners samarbeid med private eller offentlig sektor, hvor non-profitt organisasjonen bidrar med sportslig aktivitet. Det er derimot mangler i litteraturen knyttet til samarbeid hvor de private aktørene er de som leverer idrettslig aktivitet. Denne besvarelsen ønsker å undersøke forholdet som oppstår mellom organisasjonene og hvordan fordeler skapes når de private aktørene organiserer den idrettslige aktiviteten.

5. Metode

I denne delen av besvarelsen vil jeg presentere og begrunne metoden. Metodekapittel vil inneholde en beskrivelse av hva som er gjort for å besvare problemstillingen (Everett & Furseth, 2012). Kapittelet vil inneholde en beskrivelse av hvilke valg som er tatt, hvordan dataene er blitt samlet inn, og hvordan analysen er gjennomført. Det vil bli gitt en beskrivelse og begrunnelser for utvalget. Avslutningsvis vil kvalitetskriteriene for besvarelsen bli presentert.

5.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en sentral fremgangsmåte innenfor samfunnsvitenskapelig forskning (Tjora, 2012). Metoden er egnet for forskning på sosiale og kulturelle fenomener og gir data med kvalitativt innhold. Utgangspunktet er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Fangen, 2010), gjennom meningsdannelse og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Sagt på en annen måte er kvalitativ metode valgt for å oppnå kunnskap om et fenomen som ikke er veldokumentert (Tjora, 2012). Utgangspunktet er at man ønsker å gå i dybden eller se helheten av et fenomen, gjennom en rik mengde data (Moser & Korstjens, 2017).

Denne besvarelsen tar utgangspunkt i å forstå hvordan fordeler skapes gjennom samarbeid mellom organisasjoner fra forskjellige sektorer og hvilke fordeler som oppstår gjennom dette. Det er derfor valgt å undersøke et lite antall forskningsenheter, men med flere variabler. Dette for å få en forståelse for de involverte aktørenes erfaringer og opplevelser knyttet til samarbeidet (Grimen & Ingstad, 2008). Målet er å søke svar i sosiale settinger gjennom analyse av grupper og individer (Grimen & Ingstad, 2008; Lune & Berg, 2016). Det er derfor valgt å studere fenomenet og menneskenes opplevelser og erfaringer knyttet til organisasjonens virksomhet. Problemområdet eksisterer i den virkelige verden og er aktuell både med utgangspunkt i dagsaktuelle problemstillinger og idrettspolitiske utfordringer (Lune & Berg, 2016).

5.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en skisse eller en plan for den undersøkelsen man ønsker å gjennomføre (Ringdal, 2013; Yin, 2018). For denne besvarelsen er det valgt å benytte en casestudie for å belyse forskningsspørsmålet. En casestudie er en tilnærming som er

spesielt egnet til å studere fenomener som oppstår og eksisterer i samfunnet (Skille, 2013).

5.2.1 Begrunnelse for valg av casestudiet

Bakgrunnen for valget av casestudiet er ønsket om å forstå en eller få intensive caser, som blant annet organisasjoner eller enkelt hendelser (Andersen, 2013). Casestudie er passende i fenomener som bygger på utfordringer knyttet til en organisasjon i sin naturlige kontekst (Hancock & Algozzine, 2017). Yin (2018), definerer en casestudie som en metode hvor man ønsker en grundig undersøke av et moderne fenomen innenfor en eksisterende kontekst. Casestudie er med andre ord en metode som studerer spesifikke og komplekse fenomener (Stake, 1995). Fenomenet belyst gjennom en grundig og dyp forankring i forskjellige informasjonskilder (Hancock & Algozzine, 2017). Det viktigste med en casestudie er å være tydelig og bevisst i sin avgrensning og definering av casen (Yin, 2018).

I denne besvarelsen ble det valgt å fokusere på ARN som case. Hovedargumentene for å benytte seg av en enkelt case er ønsket om å oppnå detaljert kunnskap, forskerens interesse for emnet og relasjon som opparbeides med informanten (Andersen, 2013). Gjennom et realistisk perspektiv vil man kunne få forskjellige informanternes tilnærming, og oppnå en forståelse for deres meninger og erfaringer (Yin, 2018). Denne studien bygger blant annet på kontrasten mellom to sektorer, og finne ut hvilke og hvordan fordeler skapes ved å samarbeide. Gjennom en casestudie vil man kunne forstå en eksisterende case. Man antar at casen inneholder konseptuelle forhold som er særegent (Lune & Berg, 2016), og på denne måten må man forstå og redegjøre for kompleksiteten (Stake, 1995).

Dette legger premisser for besvarelsen, hvor ønsket er å forstå hvordan og hvilke fordeler organisasjoner som samarbeider på tvers av sektorer oppnår. Samtidig er ønsket å forstå hvilke premisser som blir lagt til grunn når de private aktørene er sentrale i den sportslige organiseringen. Dette medfører et begrenset antall caser, som gjør at det å gå i dybden på ARN vil belyse forhold som er særegent for den, men også relevant for andre. Elementer som gjør denne casen unik, hvert fall i en norsk kontekst, er samarbeidsforholdet og involveringen av en privat aktør fra utlandet. Det er viktig å påpeke at dette også eksisterer i andre idretter og arrangement, men i et begrenset

utvalg. I tillegg er også sykkelporten en unik kontekst i seg selv. Internasjonalt er sykkelig en sterkt privatisert idrett (Morrow & Idle, 2008), ser man dette i en norsk kontekst, oppstår det potensielle spenningsforhold. Andersen (2013) definerer dette som en ateoretisk tilnærming av en enkeltcase studiet, gjennom å framstille og forklare de avgjørende elementene i en case. Selv om også ARN følger NIFs lov og de retningslinjene satt av NCF, er eierforholdet annerledes.

5.2.2 Begrensninger

Gjennom en casestudiet ønsker man dyp innsikt i fenomenet som studeres. Dette medfører en stor mengde informasjon, som øker kompleksiteten knyttet til oppgavens overordnede problemområde. Dette kan medføre at det blir vanskelig for forskere å holde oversikt og trekke ut det som er viktig fra et datasett (Andersen, 2013). En annen utfordring vedrørende casestudie er mengde informasjon og kunnskap som forsker tilegner seg, en forsker kan derfor ubevist unnlate å formidle viktig informasjon (Andersen, 2013; Lune & Berg, 2016). Meningsdannelse er også en utfordring i casestudier, men også i kvalitative studier generelt. Verden er sosialt konstruert og når man forsøker å forstå, vil det være mulig å knytte meninger til hver eneste detalj, og på denne måten overtolke påstander og informasjon (Lune & Berg, 2016).

5.3 Datainnsamling

Denne besvarelsen har benyttet dokumenter og intervju for å forstå verdiutvekslingsprosessen og fordelene som skapes for de involverte aktørene.

5.3.1 Dokumenter

Dokumentanalyse er en systematisk prosess av å vurdere og evaluere dokumenter (Bowen, 2009). Som utgangspunkt er disse dokumentene ikke produsert for forskningsmessige formål (Tjora, 2012), men heller som offentlige dokumenter, aviser, bakgrunnsdokumenter med mer (Bowen, 2009). Analysene er en prosess med fokus på konseptutvikling, prøving, datainnsamling, datakoding, datanalyse og tolkning. Gjennom en dokumentanalyse vil det være sannsynlighet at man oppdager nøkkelord, symboler og begreper som er relevante for forståelsen av fenomenet (Altheide, Coyle, DeVriese & Schneider, 2008). For denne besvarelsen var det relevant å benytte seg av dokumenter knyttet til regelverk og retningslinjer for samarbeid mellom idretten og private aktører. NIF har flere dokumenter som gir retningslinjer og juridiske avklaringer

om eierskapet til idrettsarrangement. Det var også av interesse å studere de involverte organisasjonenes strategi. Det er viktig å påpeke at det ikke var mulig å opparbeide dokumenter til alle de involverte aktørene. Det er derfor mulig at det eksisterer dokumenter som kan belyse problematikken, som ikke er inkludert i denne besvarelsen. Dokumentene brukes for å underbygge data, og belyse verdiskapningsprosessen (Bowen, 2009; Tjora, 2012). Dokumenter kan også brukes for å se endringer over tid (Bowen, 2009). Dette er relevant, da fenomenet som studeres har en kort levetid, og endringer kan ha forekommet i løpet av den perioden. Holdninger og erfaringer kan derfor være annerledes i dag enn da dokumentet ble opprett, sett fra et strategisk perspektiv (Tjora, 2012). Dokumenter som er benyttet for å belyse den overordne problemstillingen for denne besvarelsen er idrettspolitiske dokumenter, organisasjoners formål, handlingsplaner, rapporter og retningslinjer.

5.3.2 Intervju

Forskningsintervju er en vanlig datainnsamlingsmetode for kvalitative studier. Den blir ofte brukt som tilnærming når man ønsker å utforske feltstudier (Qu & Dumay, 2011). Hensikten med forskningsintervjuet er å forstå et fenomen gjennom informantens erfaringer og holdninger (Kvale & Brinkmann, 2009). Formålet er å danne et informasjonsgrunnlag gjennom informantens kunnskap (Ringdal, 2013). Et forskningsintervju gjennomføres gjennom et semi-strukturert intervju (Grimen & Ingstad, 2008; Tjora, 2012). Semi-strukturerte intervju defineres som en ikke kvantifiserbare metoder som bidrar til å etablere nye perspektiv og kunnskap (Tong, Sainsbury & Craig, 2007).

Semi-strukturerte intervju har en fri struktur, som inneholder åpne spørsmål om fenomenet. Gjennom intervjuet ønsker man at informanten skal dele sin kunnskap og erfaring (Britten, 1995). Den frie strukturen gjør det mulig å oppdage eller utdype informasjon som er viktig for deltakeren, men som forsker ikke har sett på som relevant (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008). Intervju blir en prosess hvor informanten og intervjuer produserer spørsmål og svar gjennom en mellommenneskelig samtale (Qu & Dumay, 2011). Målet er å komme til kjernen av problemområdet (Britten, 1995).

Semi-strukturerte intervju fungerer som en egnet tilnærming når man ønsker å forstå et fenomen hvor det er nødvendig med en detaljert innsikt (Gill et al., 2008). Fordelene

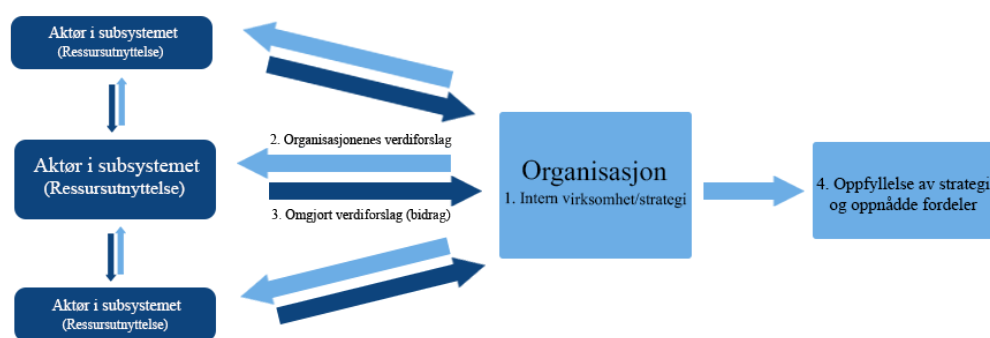
ved metoden er at informanten kan beskrive sine erfaringer i tilknytning til fenomenet på en detaljert og fri måte (Tong et al., 2007). Gjennom intervjuet kan man komme inn på nye og interessante tema og oppnå en dypere forståelse (Andersen, 2013). Forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål ved interessante detaljer som informanten kommer med. Det er samtidig lettere for forskeren å gjøre nødvendig variasjoner ut ifra hvem man intervjuer (Britten, 1995). Fordelene med et forskningsintervju ligger i mulighetene man har til å avdekke den private og til tider uoverkommelige forståelsen av et fenomen (Qu & Dumay, 2011).

Å gjennomføre et kvalitativt intervju krever spesifikke ferdigheter og erfaring (Britten, 1995). Det er derfor en naturlig antagelse at en fersk forsker vil ha utfordringer i en intervjusituasjon. Siden informanten anses som ekspert med detaljkunnskap, kan dette medføre en situasjon hvor han eller hun blir dominerende (Andersen, 2013). Denne situasjon oppsto i et av intervjuene for denne besvarelsen. Som uerfaren forsker ble jeg satt i en posisjon hvor informantene hadde overtaket på samtalen. Dette gjorde det utfordrende å holde oversikt over hvorvidt informanten var innom alle temaene. I tillegg, av praktiske årsaker, ble dette intervjuet gjennomført med to av informantene samtidig. Dette førte til ytterligere utfordringer knyttet til blant annet transkriberingen og analysen. Et av intervjuene ble også gjennomført på engelsk. Da engelsk ikke var noen av deltagerens morsmål kan dette ha medført tolkningsutfordringer. Det kommer frem gjennom mine intervjuer at språkproblematikk kan være en utfordring. Ettersom informantene ikke formidlet informasjonen på sitt morsmål, kan informasjonen hatt en annen betydning enn den meningen informasjonen er gitt. Qu og Dumay (2011), argumenterer for at selv om intervjueren og intervjuobjektet snakker det samme språket, kan ordene ha forskjellig betydninger. Dette blir en ekstra utfordring når intervjuet ikke gjennomføres på noen av deltagerens morsmål. Intervju har også potensialet til å være en kostbar metode, siden man blant annet må påberegne reisekostnader (Tjora, 2012). Informanten er også ofte påvirket av kulturelle normer, og vil nødvendigvis ikke svare ærlig på enkelte spørsmål. Forskeren kan heller ikke være sikker på at informanten forteller hele historien (Tjora, 2012).

5.3.3 Intervjuguide og intervjuprosess

Under et dybdeintervju er det fordelaktig å strukturere en intervjuguide. Intervjuguide skal gjøre det lettere å holde oversikt og stille de riktige spørsmålene (Tjora, 2012). For

denne besvarelsen ble det opprettet to intervjuguider. Begrunnelsen for dette er at deler av kunnskapen som var ønskelig, ikke var den samme for de forskjellige aktørene. Strukturen var den samme, og man var innom de samme temaene. Det ble derfor konstruert en intervjuguide for privat sektor (vedlegg 1) og en for non-profit sektor (vedlegg 2). Intervjuene var strukturert i 9 forskjellige tema. Disse ni temaene var delt inn i to overordnede kategorier, strategi og VCC. Strategidelen besto av tema 2, 3 og 4, og VCC besto av tema 5, 6, 7, og 8. Spørsmålene knyttet til strategi var relatert til organisasjonens interne og eksterne strategier og mål. Kategorien 2 om VCC bygde på prinsippet til SVF, hva er organisasjonens verdiforslag, hva oppnår organisasjonen, hva er bidraget til de andre aktørene og hvordan er dette med på å skape fordeler og bidra til at organisasjonene oppnår intern strategi. Tema 8 kan kategoriseres som en hybrid mellom kategoriene, men faller inn under kategori 2. Begrunnelsen for dette er for å forsøke å få informanten til å reflektere over sine egne strategier i tilknytning til verdiskapningsprosessen. Figur 4, illustrerer måten intervjuguiden er strukturert med utgangspunkt i SVF (Woratschek et al., 2014a). Modellen forklarer hvilke verdiforslag organisasjonen gir til verdinettverk, hva organisasjonene gjør med verdiforslaget gjennom integrering av ressurser og fordelene som skapes i interaksjonsprosessen. Hensikten med modellen er å beskrive hvordan fordeler skapes gjennom interaksjonen mellom aktører.



Figur 4: Intervjuguidens struktur basert på verdiskapningsprosessen.

Før intervjuene ble gjennomført kontaktet jeg alle informantene. Jeg var tydelig på hensikten med undersøkelsen og opplyste om at målet for besvarelsen var å finne ut hvordan og hvilke fordeler som skapes gjennom direkte eller indirekte samarbeid (Gill et al., 2008). Intervjuene ble rent praktisk gjennomført der informanten ønsket. Dette for at informanten skulle ha en komfortable opplevelse (Tjora, 2012). Naturlig nok oppsto

det utfordringer knyttet til lokasjon og hvordan intervjuene skulle gjennomføres. ARN arrangeres i Nord-Norge. I tillegg er en av organisasjonenes lokalisert i Frankrike. Disse situasjonene ble løst ulikt, og på bakgrunn av realistiske og økonomiske årsaker. To av intervjuene ble gjennomført via telefon. Konsekvensen av et telefonintervju er at man mister muligheten til å tolke kroppsspråket til informanten (Tjora, 2012). De resterende intervjuene ble gjennomført som en samtale mellom meg og informantene. Fordelen med strukturen jeg hadde valgt for besvarelsen var at jeg kom enkelt inn på alle temaene. Likevel medførte det ekstra arbeid i etterkant, under analysen. Selv om det var klare overganger mellom kategorier ble det i enkelte tilfeller noen hopp frem og tilbake. Selv om dette medførte noen konsekvenser, var det lettere å fokusere på selve samtalen og stille oppfølgingsspørsmål. I enkelte tilfeller vil det likevel vært fordelaktig med en tydeligere struktur og mer åpne spørsmål, særlig under intervjuet som ble gjennomført med to informanter samtidig.

En av de store utfordringene knyttet til selve besvarelsen var min rolle som forsker. Før et intervju er det viktig å være forberedt og ha tilegnet seg kunnskap om tema (Qu & Dumay, 2011). Selv om dette er logisk, er det likevel en utfordring. Dette var noe jeg erfarte under gjennomføringen av mine intervju. Dette ble tydelig gjennom måten jeg inkludere flere aktører i utvalget etter at det originale utvalget var trukket. Andersen (2013), hevder at det kan være en utfordring for forsker å ta styringen i et intervju, da informanten som reglen har mest kunnskap, og det er personens erfaringer man undersøker. Dette forekommer spesielt under intervju med personer i sterke posisjoner. Jeg opplevde det enkelte ganger som vanskelig å ta kontrollen over intervjusituasjonen da informantene var ivrige på å dele sin kunnskap. Det var også enkelte av spørsmålene som ikke direkte ble besvart, og jeg ba derfor om tillatelse til å kontakte dem senere for oppfølgingsspørsmål. En annen utfordring under og i etterkant av intervjuene var knyttet til en av informantenes roller. Personen hadde en sentral rolle i to av organisasjonene og på denne måten var det utfordrende og skille hvilken rolle personen hadde under intervjuet og analysen. Et av intervjuene ble også gjennomført som fokusintervjue. Begrunnelsen for dette var informantens rolle som tilleggs informant, da personene som først og fremst var tiltenkt, ikke var tilgjengelig eller hadde tid til å gjennomføre intervju. Informanten som bidro hadde stor kunnskap om en liten del av det totale bildet knyttet til idrettens organisering og avklaringer knyttet til samarbeid mellom private aktører og idretten.

5.3.4 Utvalg

Det å trekke riktig utvalg, er et viktig moment under forskningsprosessen (Ringdal, 2013). Selv om man i en enkelt casestudiet kun studerer et fenomen, må man ta beslutninger om hvem man skal inkludere gjennom etablering av grenser og rammer for hvem som skal inkluderes (Miles, Huberman & Saldaña, 2019). Antall kriterier som benyttes for å avgrense utvalget, setter forutsetninger for hvor homogent utvalget blir (Robinson, 2014). Riktig valg av informant vil kunne opplyse og beskrive verdier i tilknytning til forskningsprosjektet (Andersen, 2013). Utvalget i denne besvarelsen er blitt trukket gjennom et målrettet utvalg, hvor man trekker et utvalg på bakgrunn av antagelser om at aktørene har den nødvendige kunnskapen (Robinson, 2014).

Utvalget består i denne besvarelsen av sentrale aktører tilknyttet det sportslige subsystemet i ARN. I tillegg er det gjort en avgrensning på å inkludere private og non-profit organisasjoner som er en del av det sportslige subsystemet. Det er viktig å trekke frem at offentlige organer som fylkeskommunene og kommunene har vært svært viktige for etableringen og gjennomføringen av ARN, selv om de ikke inkluderes i denne studien. Det er av interesse for min besvarelse å fokusere utelukkende på de private aktørene som arrangerer rittet og de non-profit organisasjonene som har en direkte eller indirekte rolle. Etterhvert ble det klart at jeg måtte utvide utvalget og dermed inkludere en ny privat og non-profit aktør. Dette illustrerer en av utfordringene til denne besvarelsen. Nettverket av aktører er innviklet og det er mange relasjoner og forhold som påvirker verdiskapningsprosessen. For eksempel er TV2 først og fremst en mediepartner, men likevel er de delaktige i det sportslige subsystemet gjennom formidling. I tillegg var de en viktig pådriver i etableringsfasen. Dette gjør at man også kan argumentere for at sponsorer som Equinor, kan inkluderes. Bakgrunnen for at jeg ikke har valgt å inkludere Equinor, er at de først og fremst er en finansiell støttespiller. Likevel er de involvert i Morgendagens helter rittet i samarbeid med ASAS og NCF som arrangeres samtidig som ARN. Noe som også er med på å skape verdiutveksling for de involverte aktørene. Argumentet er likevel underbygd med TV2s rolle som nasjonal formidler av sykkel og gjennom koordinering og logistikk.

For å oppnå den ønskelige kunnskapen, var det viktig å intervju personene med mest kunnskap om organiseringen og som var nærmest relasjonen til ARN. Dette legger et grunnlag for at det ikke nødvendigvis er toppledelsen for de involverte organisasjonene

som skal intervjues. Eriksson-Zetterquist et al. (2014), belyser dette blant annet gjennom strategiutforming. De hevder at mye av utformingen og iverksettingen av strategi ofte er relatert til de som sitter med den daglige driften av organisasjonen, og derfor har mest innsikt. Med utgangspunkt i dette ble utvalget identifisert og kontaktet. Det endelige utvalget fremstilles i tabell 1.

Tabell 1: Utvalg og tilhørende sektor.

Organisasjon	Sektor
Andørja Sportsklubb	Non-Profit
Norges Cykleforbund Region Nord	Non-Profit
Norges Cykleforbund	Non-Profit
Norges Idrettsforbund, olympiske, paraplymiske komite	Non-Profit
Arctic Race of Norway AS ¹	Privat
Arctic Sport AS	Privat
Amaury Sport Organisation	Privat
TV2	Privat

5.4 Analyse av data

Analysen i kvalitativ forskning bygger på å finne interessante begrep som kan belyse problemområdet. Det er forskeren som produserer begrepene på bakgrunn av datagrunnlaget (Grimen & Ingstad, 2008). Dette er en prosess hvor man leter i empirien for å finne svar på de spørsmålene man stiller (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018). Gjennom å finne interessante utsagn i teksten kan forsker videre kode,

¹ Arctic Race of Norway AS er eid av ASAS og ASO som danner grunnlaget for strategi og verdiskaping for aksjeselskapet.

kategorisere og utvikle konsepter som øker kunnskapsgrunnlaget knyttet til det spesifikke problemområdet (Tjora, 2012).

5.4.1 Dokumentanalyse

Det ble gjennomført en gjennomgang av relevante dokumenter til denne studien. Dette for å forstå de strategier og utgangspunkt organisasjonene har for sin virksomhet. Det var ikke mulig å oppnå dokumenter fra alle organisasjonene, og det er derfor mulig at det er dokumentert informasjon som vil være relevant for denne besvarelsen som ikke er analysert. Gjennom dokumentanalysen ble det fokusert på aspekter ved dokumentene som kunne underbygge organisasjonens strategi knyttet til samarbeid, men som også kunne påvirke VCC. Dette ble gjort med utgangspunkt i en innholdsanalyse (Bowen, 2009), hvor utdrag fra dokumenter ble kategorisert innenfor strategi (Vedlegg 5-11). Dokumentene som er blitt analysert er handlingsplaner, idrettspolitiske dokument, retningslinjer, juridiske avklaringer og forretningsplaner. Det er også hentet inn dokumenter som belyser utvikling i seertall og medlemsmassen i NCF som benyttes for å belyse hvorvidt samarbeidet har bidratt til fordeler. Analysen handler derfor om å forstå hvilke strategier organisasjonene har med utgangspunkt i dokumenter.

5.4.2 Intervjuanalyse

Det ble gjennomført totalt 6 intervjuer med 7 informanter². Hvert intervju ble transkribert ord for ord. Intervjuene ble kvalitetsjekknet gjennom å lytte til intervjuet samtidig som jeg leste igjennom den transkriberte teksten. Etter transkriberingen begynte arbeidet med analysen. I denne besvarelsen er det både gjennomført en teoretisk analyse, med utgangspunkt i SVF, og en datadreven analyse (Johannessen et al., 2018). SVF er benyttet som analyseverktøy for å besvare hvordan og hvilke fordeler som skapes gjennom samarbeid. Det er tatt utgangspunkt i de fundamentale prinsippene til Woratschek et al. (2014a), FP5; hva er organisasjonens verdiforslag, FP7; hvilke fordeler som oppstår gjennom samarbeid og FP10; hvordan organisasjonene integrerer sine ressurser i verdiforslaget. Det strategiske aspektet ved besvarelsen tar utgangspunkt i en datadreven analyse. Det er derfor trukket slutninger av forsker om hva som er interessant knyttet til informantenes gjengivelse av organisasjonens strategi. Gjennom fokusintervjuet med NIF, var heller ikke strategi et tema. Analysen foregikk gjennom en

² Det er i utvalget registrert 8 organisasjoner. Bakgrunnen for at det kun er 7 informanter er den tette relasjon mellom to av organisasjonene hvor nøkkelpersoner er involvert i begge.

kodingsprosess. Kodene til en kvalitativ undersøkelse skal gi symbolske meninger til datamaterialet. For denne besvarelsen er det tatt utgangspunkt i *deskriptive* og *in vivo* koder. Den *deskriptive* koden kan beskrives som forskerens ord og forståelse knyttet til sitatet, spørsmålet og tematikken. *In vivo* kode er ord og korte setninger som er hentet direkte fra sitatet (Miles et al., 2019). Gjennom analysen ble intervjuene lest fire separate ganger med fokus på den tematikken som var relevant for de fire forskjellige temaene, og de aktuelle sitatene ble merket. Dette gjorde det også mulig å avdekke nye aspekter knyttet til den relevante tematikken når fokuset i utgangspunktet var endret. Sitatene som var relevant for tematikken ble ført inn i et Excel-dokument som var strukturert i fire forskjellige ark knyttet til problemområdene. Excel arkene besto av 7 horisontale koloner, (1) tema, (2) forskningsspørsmål, (3) informant, (4) sitat, (5) kode, (6) underkategori og (7) kategori. Hvert sitat ble koblet opp mot det spørsmålet og den tematikken som var relevant for samtaleemnet. Deretter ble det utformet en kode som forklarte og belyste sitatet. Dette er det Miles et al. (2019) omtaler som første håndskoding som utarbeides fra det originale datagrunnlaget. Videre ble disse kodene sammenfattet til flere forskjellige underkategorier som kan forstås som en samling av de kodene som lignet mest på hverandre. Deretter ble disse sett i sammenheng med tematikken og knyttet til SVF og fremstilt i tabell 2, side 59.

Det kommer frem gjennom intervjuene og analysen at det er lite konkret samarbeid mellom aktørene. Samarbeidet eksisterer i hovedsak mellom NCF og ASAS gjennom Morgendagens helter rittet, og de er derfor ikke direkte involvert i ARN. Det kommer også frem at klubben først og fremst har en formell rolle som gir ASAS og ASO tillatelse til å arrangere ARN gjennom idrettens plattform. Dette medfører en situasjon hvor aktørene i mindre grad er direkte tilknyttet hverandre og de fleste fordelene blir derfor skapes gjennom indirekte bånd.

5.5 Kvalitetskriterier

I kvalitativ forskning er det utfordringer til kvalitetskriterier for forskningsprosessen og resultatet (Tjora, 2012). Tjora (2012), benytter seg av begrepene pålitelighet, gyldighet og generalisering, men inkluderer også begrepene transparens og refleksivitet som kvalitetskriterier for kvalitative studier. I tillegg mener Byrne (2001), at begrepet overførbarhet har stor betydning for kvaliteten til kvalitativ forskning. Sagt på en enklere måte handler det om i hvilken grad man kan stole på forskningsresultatet

(Korstjens & Moser, 2018). Kvalitetskriterier er i stor grad knyttet til troverdighet, overførbarhet, pålitelighet, bekreftelse og refleksivitet (Korstjens & Moser, 2018).

5.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitativ forskning kan forstås som hvor nøyaktig forskningen er utført (Grimen & Ingstad, 2008; Tjora, 2012). Det kan også forstås som transparens. For eksempel vil forskeren ha en form for interesse i forskningsemnet. Siden det er umulig å oppnå full objektivitet, vil evnen til å reflektere over utfordringen påvirke besvarelsens pålitelighet (Byrne, 2001; Tjora, 2012). På denne måten blir reliabiliteten eller troverdigheten i en kvalitativ studie, forskerens evne til å reflektere over forskningsprosessen (Ringdal, 2013). I tilknytning til denne besvarelsen vil det være aktuelt å vise til personlig interesse for emnet. Privatisering av idretten er et tema som er svært interessant, noe som kan ha påvirket forskningsprosessen. Likevel vil det argumenteres for at den tidligere forskningen og teoriene som er benyttet skaper grunnlaget for analysen og det er forsøkt å gjennomføre dette så objektivt som mulig. Det ligger heller ikke noe personlig motiv knyttet til ARN og sykling som idrett. Som enhver idrettsstudent har man et forhold til idrett på generell basis. Likevel har jeg ingen tilknytning til sykkelsporten og ikke noe grunnlag for å konstruere et resultat.

5.5.2 Validitet

Gyldigheten eller validiteten er knyttet til metodene og instrumentene som er benyttet og om de er med på å besvare forskningsspørsmålet (Grimen & Ingstad, 2008; Tjora, 2012). Dersom forskeren er tydelig og beskriver de utfordringer en står ovenfor, i tillegg til å vise hva som er gjort for å oppnå resultatet, ligger det et grunnlag for gyldighet, selv om resultatene ikke nødvendigvis er korrekte. En måte å øke validiteten på er gjennom å bruke flere forskjellige metoder eller data, også kaldt triangulering (Miles et al., 2019). Dette er med på å underbygge de resultatene man oppnår gjennom analysen, spesielt om dataene gir overlappende resultat (Yin, 2013). Det er tatt utgangspunkt i intervju med informanter, dokumentanalyse og tidligere forskning for å besvare forskningsspørsmålet. Både Andersen (2013) og Bowen (2009), hevder at dokumentanalyse er en spesielt egnet metode for å underbygge påstander og på denne måten øke gyldigheten. En annen måte å tydeliggjøre dette på er gjennom å vise til annen forskningslitteratur som underbygger påstander og resultater (Tjora, 2012). Yin (2013), hevder at en annen måte å evaluere validiteten i en casestudie er gjennom

logiske modeller. Ut ifra denne tilnærmingen ser man teoretiske årsakssammenhenger. Ved å analysere de data og sammenligne de empiriske funnene med teoretiske sammenhenger, underbygger man resultatet (Yin, 2013).

5.5.3 Overførbarhet

Et vanlig kvalitetskriterium er generalisering. Dette er ikke vanlig i kvalitativ forskning, da man i mange tilfeller ønsker å undersøke et bestemt fenomen (Tjora, 2012). Man er derimot opptatt av om resultatet kan overføres til andre sammenhenger (Byrne, 2001). Dette kan være utfordrende om man ikke har full oversikt over fenomenet som studeres. Dersom man for eksempel ikke får beskrevet hele populasjonen eller utelukker sentral informasjon vil det bli vanskelig å bekrefte eller avkrefte overførbarheten (Yin, 2013). Har man en detaljert beskrivelse av utvalget, vil leseren kunne bedømme om resultatet er overførbart basert på tema, etikett, kategori eller studiens oppbygning (Byrne, 2001). Overførbarhet, kan assosieres med det Yin (2013), definerer som analytisk generalisering. Dette belyser hvordan funnene kan knyttes til andre situasjoner og caser. Denne besvarelsen bygger i all hovedsak på samarbeid mellom private og non-profit organisasjoner. Dette er en problemstilling som er aktuell, grunnet private aktørers økende innflytelse i idretten.

Siden sykkelporten lenge har vært sterkt påvirket av private krefter (Morrow & Idle, 2008), vil det eksistere argumenter for at den ikke kan overføres. Likevel har det vært en politisk endring over de siste 30 årene, som har gitt private aktører større betydning i internasjonal idrett (Thibault et al., 2004). Dette ser man ikke bare i Europa, men også i Norge. Friidretten har mange av de samme problemene som sykling, med kommersielle aktører som ønsker økonomisk utbytte gjennom mosjonsløp (Wiik, 2019, s. 42-43). Dette ser man også i vintersport hvor Red Bull arrangerer Janteloppet, med Lillehammer Skiklubb oppført som samarbeidspartner. Likevel er klubben benevnt som offisiell arrangør av Norges Skiforbund (Norges Skiforbund, u.å.; Red Bull, u.å.). Dette er noen av eksemplene som illustrerer den økende tilstedeværelsen av private aktører i norsk idrett. Det er viktig å poengtere at det eksisterer både sportslig aktivitet hvor idretten samarbeider med de private, og hvor de private arrangerer uten tilknytning til idretten.

5.6 Etiske hensyn

I tilknytning til forskning eksisterer det et sett med grunnleggende etiske verdier og regler (Hofmann & Holm, 2008). Forskning medfører et stort ansvar. Siden forskning ofte omhandler sosiale fenomener, må man trenge seg inn i personers sosiale liv. Dette medfører at man må ivareta informantens rettigheter, velvære og privatliv (Lune & Berg, 2016).

En forutsetning for forskning av sosiale fenomener som involverer mennesker, er frivillig deltagelse. Dette løses gjennom et informert samtykke (vedlegg 3). Gjennom samtykke for denne besvarelsen ble informantene informert og gjort oppmerksomme på formålet med forskningsprosjektet (Grimen & Ingstad, 2008). Det ble også opplyst om deres rettigheter og hvem som ville ha tilgang på dataen.

Informanten skal ikke utsettes for risiko (Tjora, 2012). En måte å minimere dette på er gjennom anonymitet og konfidensialitet (Grimen & Ingstad, 2008). Forskjellen på de to er vesentlig. Anonymitet er en tilstand hvor det er umulig å identifisere informanten (Lune & Berg, 2016), men av åpenbare årsaker er dette en utfordring, spesielt i casestudier hvor man studerer en bestemt kontekst eller hendelse (Stake, 1995).

Konfidensialitet derimot er et forsøk på å skjule identifiserbare opplysninger som kan spores tilbake til informanten. Målet er derfor å oppnå høyest mulig grad av konfidensialitet (Lune & Berg, 2016). I denne besvarelse er det ikke først og fremst menneskene som studeres, men organisasjonene som informantene er ansatt eller har verv i. Forskningsdesignet og casen gjør det derfor vanskelig å ikke inkludere hvilke organisasjoner som studeres. Dette medfører etiske utfordringer på bakgrunn av organisasjonenes størrelse. De fleste av organisasjonene som er inkludert i studien er relativt små. Dette medfører muligheten for at informantene lett kan spores. Dette ble informantene opplyst om gjennom informert samtykke. Det er blitt gjort tiltak for å minimere sannsynligheten for sporing gjennom å ikke henviser til stilling eller posisjon, og kun henviser til organisasjonen. Det blir heller ikke beskrevet hvilket kjønn de forskjellige informantene har, da dette kan føre til identifisering. Av andre tiltak ble informert samtykke oppbevart separat fra transkripsjonen og lydfilene. På denne måten kan man ikke i henhold til Lune og Berg (2016), garantere for full anonymitet, men at det er gjort tiltak for å oppnå høyest mulig grad av konfidensialitet.

6. Resultat

Ønsket med denne besvarelsen er å finne ut hvordan og hvilke fordeler som skapes mellom private aktører og idrettsorganisasjoner gjennom et samarbeid. I tillegg undersøkes det hvordan samarbeidet skaper fordeler for aktører i subsystemet.

6.1 Strategi

Denne delen vil ta utgangspunkt i hvilke konkrete strategier organisasjonene har knyttet til samarbeid. Bakgrunnen for dette er å se om organisasjonenes strategiske rammer kan påvirke hvordan og hvilke fordeler som skapes gjennom samarbeid. Gjennom analyse av intervjuene og dokumentene vil det bli presentert de viktigste resultatene i henhold til organisasjonene sitt strategiske utgangspunkt for samarbeid.

6.1.1 Non-profit organisasjoners strategiske utgangspunkt for samarbeid

Strategi er et sentralt utgangspunkt for å se hva organisasjoner skal gjøre for å nå sitt overordnede mål. På denne måten kan organisasjoners strategi knyttet til samarbeid påvirke verdiskapningsprosessen. NIF, som nasjonenes øverste idrettsorgan har en sentral rolle i tilknytning til det å sette den idrettspolitiske dagsordenen for idretten. Det styrende dokumentet for NIF er «Idretten vil!» (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2019), tidligere «idrettspolitisk dokument». Dokumentet har ingen konkrete tiltak knyttet til samarbeid utenfor organisasjonen, bortsett fra en henvisning til at organisasjonen skal oppnå en stabil økonomi gjennom støtte fra offentlige og private aktører (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2019, s. 5).

Selv om organisasjonens styrende dokument ikke benevner strategirelaterte tilnærminger knyttet til samarbeid, har NIF to sentrale dokumenter som er utarbeidet for dette formålet. Disse dokumentene legger også føringer for idrettens verdiforslag knyttet til samarbeid. *Samarbeid om idrettsarrangement* (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b), er en veileder for idrettslag som allerede samarbeider, eller har et ønske om å samarbeide med private aktører. Veilederen vektlegger at samarbeid kan medføre økt rekruttering til den organiserte idretten og at; «Idretten bør derfor legge til rette for og bidra til at private aktører vil samarbeide om og

investere i ulike idrettsarrangementer» (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b, s. 3). Dette tyder på at organisasjonen ikke motarbeider private aktører, men ser på de som en potensiell ressurs. Dokumentet er forøvrig opptatt av å tydeliggjøre idrettsorganisasjonens rettigheter og krav. Selv om dokumentet ikke omtaler strategi, kan man gjennom dokumentet se hva idretten forsøker å oppnå. Blant annet er det rettet fokus mot hvilke krav idretten har for samarbeidsinngåelse. For eksempel sier krav tre at, idretten skal ha en del av inntektene (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b). Det andre dokumentet er *Rapport av 16.04.2014 Eierskap til idrettsarrangement*. Dokumentet viser viktigheten av en juridisk avklaring knyttet til idrettenes rettigheter (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014). Dokumentet er utarbeidet for å tydeliggjøre hvilke rettigheter idretten har knyttet til arrangementsvirksomhet. Den juridisk avklaring knyttet til eierskap av idrettsarrangement, tyder på et ønsket om å tilknytte seg all idrettslig aktivitet. Dokumentet viser også til elementer i den organiserte idretten som ikke har rettsligvern, men som er viktige komponenter og som tyder på et ønske om å verne om de strategiske fordelene til organisasjonene. Om man ser dette med utgangspunkt i service som strategi (Bettencourt et al., 2014), kan disse tilnærmingene også forstås som hva idretten kan bidra med inn i et samarbeid. De organisatoriske fortrinnene NIF referer til omhandler; *frivillighet, kompetanse, deltagelse, antidopingreglement, offentlige regler som påvirker konkurransene, tilgang til konkurransesystemer, forhold til statlige og lokale myndigheter, verdier og «goodwill» og forsikring* (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014). Dokumentene fremhever ikke hvilke strategier de har for samarbeid, men indikerer hvilken strategisk tilnærming og grunnleggende retningslinjer som er ledende for samarbeid med private aktører. Det er viktig å påpeke at det ikke er gjennomført intervju med NIF hvor strategi var fokusområdet, da dette ikke var gjennomførbart. Det betyr at det kan eksistere interne retningslinjer og strategiske utgangspunkt som ikke er tatt i betraktning.

NCF er landets øverste sykkelorgan. Siden NCF er underlagt NIF må de følge de overordnede retningslinjene. Dette betyr at de har mulighet til å utvikle interne strategier, så lenge de ikke strider med NIF sitt utgangspunkt. Organisasjonens strategiske arbeid er i all hovedsak knyttet til hovedstyre (Intervju, NCF). De har sykkelpolitisk dokument som skal være ledende for deres arbeid. NCF har ingen nedfelt

strategi knyttet til samarbeid. Likevel har organisasjonen interne retningslinjer, også forklart som strategi, for hvordan de tilnærmer seg private aktører. Bakgrunnen for dette er å få aktørene underlagt idrettsparaplyen, og på denne måten implementere idrettens retningslinjer:

Det viktigste for oss er jo, at alle ritt må være forankret i en sykkelklubb. Og grunnen til det er at når det forankres i en sykkelklubb, da kan vi legge det inn i terminlisten knyttet opp mot idrettens regelverk. Spesielt i forhold til antidoping, og sånt (Intervju NCF).

NCF har på denne måten en strategi om å få alle sykkelritt underlagt organisasjonen. Litt av utfordringene knyttet til dette er at organisasjonen ikke har noen konkrete tiltak for hvordan de skal oppnå dette:

De setter opp retningslinjer, men kanskje vi burde vært litt tøffere på den biten, sette opp, dette er våre mål ... Men styre burde nok tatt mer tak og satt delmål ut ifra SPD'en (Intervju NCF).

Skulle på en måte ønske at vi skulle hatt ... sånn og sånt antall mål. Altså sportsavdelingen har ett mål om å ta medaljer i hvert mesterskap de deltar i. Og det er jo på en måte et veldig enkelt mål (Intervju NCF).

Med andre ord, har NCF en konkret målsetning knyttet til samarbeid selv om det ikke er nedfelt i et strategidokument. Siden det heller ikke eksisterer noen konkrete tiltak for hvordan man skal oppnå dette oppstår det en prosess av ikke-standardiserte arbeidsmetoder, som medfører at man ikke er klar over hvilke handlinger som fører til måloppnåelse (Intervju NCF). Selv om NCF ikke har en nedfelt strategi knyttet til samarbeid, har de arbeidsmetoder knyttet til dialog som skal bidra til at de private aktørene tilknytter seg NCF (Intervju NCF). NCF har heller ingen konkret strategi knyttet til ARN. Informanten tydeliggjør at selv om ASK er teknisk arrangør, er de klare over at det er de private aktører som arrangerer rittet (Intervju NCF). Dette tyder på at det viktigste for NCF er at de private aktørene blir en del av organisasjonen. Det kan også tyde på at de ikke vektlegges i hvilken grad idrettsorganisasjonene er involvert så lenge arrangementet faller inn under idrettsparaplyen; «... Og det vet vi, men når det blir lagt inn i terminlisten så er det jo ASK som arrangerer, så er det et godkjent ritt fra sykkelforbundets side» (Intervju NCF).

NCF-RN har sykkelpolitisk dokument som sitt førende strategiske utgangspunkt på lik linje med NCF (Norges Cykleforbund, 2016). Organisasjonen har ikke et eget strategisk utgangspunkt til samarbeid og underretter seg utgangspunktet til NCF og NIF (Intervju NCF-RN).

ASK som i henhold til NCF er teknisk arrangører under ARN, har ingen konkret rolle i arrangementet, selv om de er et formelt bindeledd og en sentral samarbeidspartner for ARN. Klubben fungerer som en formalitet med eierandeler i aksjeselskapet ASAS. De vektlegger også at de ikke har strategier knyttet til arrangementet. På et generelt nivå er de åpne for samarbeid med andre aktører om det bidrar til å fremme og muliggjøre aktivitet (Intervju ASK).

Non-profit organisasjonene har i liten grad en konkret strategi for samarbeid. Det eksisterer likevel overordnede retningslinjer og tiltak for hvordan organisasjoner skal samarbeide. Det kommer også frem at organisasjonsledd lenger ned i hierarkiet, ikke har tatt stilling til problematikken på samme måte som øvrige organ. Dette kan skyldes at NIF og de andre organisasjonene i systemet er medlemsorganisasjoner, med primær oppgave å verne om deres virksomhet (Intervju NIF).

6.1.2 Private aktørers strategiske utgangspunkt for samarbeid

ASAS har en direkte relasjon til NCF og ASK. I forkant av etableringen av ARN, mens de fortsatt var nært knyttet til ASK, produserte de et strategisk dokument som viste visjonen og målene for arrangementet. Det kommer frem av dokumentet at organisasjonene hadde som strategi å søke samarbeid med både nasjonale og internasjonale aktører for å lykkes (Tour de Andørja, u.å.). En del av strategien til ASAS er knyttet til kunnskapsutvikling. Dette skjer gjennom interaksjon med aktører som besitter den aktuelle kunnskapen, og anses som en strategi for å oppnå deres overordnede mål (Intervju ASAS). I tillegg vektlegger de ønsket om innovasjon både for sykkelsporten, men også for infrastrukturen i regionene hvor arrangementet avholdes. Dette tyder på at ASAS har en konkret strategi med å opprette samarbeid med de aktørene som kan underbygge og bidra til utviklingen av ARN. Dette gjelder også samarbeidet med NCF:

But when it comes to the cycling federation, we are working very close with them. Especially ... The Heros of Tomorrow Race, where the youngest talent are

coming and doing the event up north, so this is a good collaboration (Intervju ASAS).

ASO sin strategiske tilnærming knyttet til samarbeid er veldig lik som ASAS. De fremhever at de ønsker å samarbeide med aktører som kan utvikle og bidra til kvaliteten på arrangement gjennom ressursutveksling; «They are using some recourses to this, they have some people from their organization, some of their commissars, to work on this project. And we share with them also our expertise when it comes to organizing cycling races» (Intervju ASO).

Organisasjonene har også en service tilnærming på strategi. Med utgangspunkt i dette vektlegger de ARN som en plattform som de ønsker at aktører skal utnytte. Med andre ord hvordan de kan bidra til ARN og hvordan ARN kan bidra til deres utvikling. ASO tydeliggjør at samarbeid med andre aktører er en viktig del av strategien; «I mean, Arctic Race of Norway is a platform. And we want everyone and anyone to find some ways to use our platform» (Intervju ASO). Likevel er det kontekstuelle forhold som avgjør hvilke strategi ASO har til samarbeid og de må derfor tilpasse seg de lokale forholdene:

... it really depends from country to country and from project to project. There are different energies you know. In some countries there is a very strong national federation, so we have to go work with them. In other countries the federation is maybe at some point a bit weaker, and there are other approaches to work with other people (Intervju ASO).

ASO er også tydelige på at de er avhengig av å samarbeid for å oppnå et godt sluttprodukt; «So on one hand, the international expertise and on the other hand, the local knowledge. And if you have just one of these two, it's not possible to have a proper event» (Intervju ASO). Dette viser at de har en åpen tilnærming til hvilken strategi de velger om de finner prosjekter som er fordelaktige for organisasjonen. I tillegg inngår de samarbeid på bakgrunn av om de leder til organisasjonenes overordnede målsetning:

Every decision taken, has to be for the best of these flagship events. ... We believe that any chances to increase the profile to that race, the profiles of the cycling sport in this county, will contribute to feed the Tour de France as well (Intervju ASO).

TV2 er en kommersiell mediekanal og er avhengig av inntekter, på lik linje med andre private aktører. De ønsker derfor å levere et produkt som tiltrekker seg seere (Intervju TV2). Organisasjonene har en tilnærming til samarbeid og strategi hvor de sammen med produkteier skal forsterke arrangementet:

... i tilfeldigvis Arctic Race har dem interesse av å lage best mulig engasjement med best mulig profiler og gode ryttere og lag som er med der. Vi har interesse at flest mulig skal se på det så vi tenker ikke bare det sportslig at den startet der å komme i mål der, vi tenker også alt rundt (intervju TV2).

TV2 har på lik linje med de andre private aktørene en strategi knyttet til samarbeid som omhandler hvordan de sammen kan skape et best mulig produkt, for å få best mulig ringvirkninger. Dette gjelder ikke bare ARN, men også andre idretter (Intervju TV2).

Det eksisterer en forskjell mellom tilnærmingene de private aktørene og non-profit organisasjonene har på strategi. For det første er de private tydelige på at samarbeid er en av måtene de jobber for å oppnå deres overordnede mål. Non-profit organisasjonene derimot har ingen konkret strategi for samarbeidsinngåelse, men jobber ut ifra en tilnærming om at det er positivt, så lenge det faller inn under medlemsorganisasjonens retningslinjer. Likevel viser begge sektorer til en tilnærming som omhandler hvordan samarbeid kan bidra til utvikling av produktet og organisasjonen. Om man tar utgangspunkt i service tilnærmingen på strategi, er dette noe begge organisasjonene har tatt høyde for. Likevel benytter de private aktørene service som strategi for å fremme og utvikle deres produkt, selv om det nødvendigvis ikke er logisk at et samarbeid skal eksistere. Idretten på sin side er åpne for samarbeid og har forutsetninger for å benytte service som strategi gjennom de organisatoriske fortrinnene.

6.2 Value Co-Creation

I denne delen av besvarelsen skal organisasjonenes verdiskapningsprosess belyses. Dette for å undersøke hvordan fordeler skapes gjennom samarbeid om idrettsarrangement og hvilke fordeler de oppnår. Det er tatt utgangspunkt i tre av de ti fundamentale prinsippene til Woratschek et al. (2014a). (FP5) Verdiforslag skapes i samhandling med et verdinettverk, (FP7) verdi skapes alltid i samhandling mellom aktører og (FP10) organisasjoner, kunder og andre interessenter integrerer resurser fra deres spesifikke verdinettverk for å skape verdi (Woratschek et al., 2014a).

Tabell 2 er en fremstilling av resultatene knyttet til denne besvarelsen. Gjennom analysen er funnene blitt kategorisert og fremstilt for å vise grunnlaget for resultatet. Resultatene er delt inn i de fundamentale prinsippene som benyttes for å belyse problemstillingen. FP5 belyser verdiforslagene til organisasjonen, FP7 bygger på de fordelene organisasjonene oppnår gjennom samarbeid og FP10, hvordan organisasjonene integrerer verdiforslagene gjennom å benytte seg av egne ressurser.

Tabell 2: Kategorisering av verdiskapningsprosessen. Hvilke verdiforslag (FP5) og (FP7) fordeler organisasjonene i de ulike sektorene oppnår gjennom samarbeid og (FP10) hvordan de integrerer sine egne ressurser i verdiforslagene.

FP5	Sektor	Verdiforslag
Idrettsorganisasjoner skaper verdiforslag hovedsakelig i samhandling med et verdinettverk (Woratschek et al., 2014a).	Non-Profitt	<ul style="list-style-type: none"> - Idrettsplattformen og verdinettverket - Medlemsbase - Tilknytning til idrettens økosystem - Markeds- og TV-rettigheter - Kompetanse - Frivillige - Ressurstilgang - Utdanning og utvikling - Historisk tilknytning
	Privat	<ul style="list-style-type: none"> - Konsept og ARN-plattformen - Markedsføring av sykkelporten - Tiltrekningskraft - Kompetanse og ekspertise - Økonomi - Kontaktnettverk - Materiell - Rekruteringsplattform
FP7	Sektor	Fordeler skapt gjennom samarbeid
Alle som er involvert i en prosess er med på å danne et grunnlag for verdiskapning av produktet eller tjenesten, både for seg selv og for de andre (Woratschek et al., 2014a).	Non-Profitt	<ul style="list-style-type: none"> - Utviklingsarena og prestasjonskultur - Økonomiske inntekter (små) - Arrangementserfaring og kompetanseheving - Økt sykkelinteresse - Materiell - Kontaktnettverk - Styrking av idrettsplattformen - Lokalt engasjement
	Privat	<ul style="list-style-type: none"> - Idrettsplattformen - Markeds- og TV-rettigheter - Økonomiske inntekter - Frivillighet og ressurstilgang

		<ul style="list-style-type: none"> - Lokalt engasjement - Bærekraftighet
FP10	Sektor	Ressursintegrering
Fordeler skapes ved at aktører integrerer egne ressurser i verdiforslaget som er oppnådd gjennom nettverk og relasjoner (Woratschek et al., 2014a).	Non-Profitt	<ul style="list-style-type: none"> - Formalitet - Interne mål - Styrke medlemsorganisasjonen - Frivillige - Svak utnyttelse av ressurser - Egen virksomhet
	Privat	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktnettverk - Kompetanse og erfaring - Kunnskapsdeling og samarbeid - Omdømme bygging - Skape engasjement

6.2.1 Non-profitt organisasjonenes verdiforslag

Argumentasjonene for at idrettsorganisasjoner skaper verdiforslag i samhandling med et verdinettverk ligger i organisasjonenes virksomhet som tilbyr av tjenester til sine medlemmer, kunder og andre stakeholdere. Ut ifra dette bør organisasjoner skape plattformer for verdiutveksling mellom seg og sine interessenter (Woratschek et al., 2014a). I henhold til denne besvarelsen og som vist i tabell 2, er det ni tydelige verdiforslag som de fire idrettsorganisasjonene tilbyr de private aktører. Om man også inkluderer de *organisatoriske fortrinnene* som NIF viser til (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014), utgjør dette totalt 13 unike verdiforslag.

Underlagt *Idrettsplattformen*, ligger også *tilgang på konkurransesystem* og *antidopingreglement* som er et viktig og nødvendig verdiforslag. Idretten har over lengre tid opparbeidet seg en stor medlemsmasse og nasjonal annerkjennelse (Intervju NIF). Dette betyr at idretten kan tilby et system som aktørene kan utnytte, om de innleder samarbeid og følger deres prinsipper:

Og hvis det er noen utenfor som har lyst på det som er i den medlemsorganisasjonen så har de to muligheter. Enten å lage noe parallelt eller å være med i den organisasjonen, og på den måten være med på å forme den videre inn i fremtiden (Intervju NIF).

På denne måten blir et av idrettens verdiforslag å gi tilgang til plattformen som idretten har etablert. For at ARN skal være endel av UCI sin sykkelkalender, må de være tilknyttet organisasjonen gjennom det nasjonale leddet som gir tilgang på den internasjonale- og nasjonale sykkelplattformen også kaldt idrettsplattformen; «Vi er på en måte bindeleddet til UCI, altså til det internasjonale sykkelforbundet. Så det formelle bindeleddet, det er oss» (Intervju NCF). ASK fungerer også som et helt nødvendig bindeledd mellom de private aktørene og idretten. Med dette som utgangspunkt blir de en viktig partner i samarbeidet. De er helt essensielle for at de private aktørene skal ha mulighet til å benytte seg av plattformen (Intervju NCF). Alle verdiforslag fra idretten har *idrettsplattformen og verdinettverket*, som utgangspunkt.

Idrettens verdinettverk, er et verdiforslag som oppstår på bakgrunn av *idrettsplattformen*. Gjennom samarbeid med idretten, vil private aktører kunne ta del i nettverket, og oppnå de fordelene det måtte gi. For eksempel, vil de private aktørene kunne oppnå fordeler gjennom verdiforslagene til NIF og NCF-RN som ikke er direkte involvert i samarbeidet:

I tillegg så er det jo mange, jeg vet av de som er frivillige i organisasjonsleddet i NCF-RN som også deltar som frivillige under Arctic Race. Men noe direkte kontakt med Arctic Race annen en det, ... vil jeg nok ikke si at vi har (Intervju NCF-RN).

Verdier og goodwill, er et av verdiforslagene som etableres gjennom de organisatoriske fortrinnene til NIF. Bakgrunnen for dette ligger i idrettens organisasjonsmodell gjennom en frivilligbasert organisasjonsstruktur. Dette gir organisasjonene et fortrinn når de skal gjennomføre sin virksomhet, fremfor private aktører (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014). Dersom man ser dette i lys av verdiforslaget, *idrettsplattformen*, kan et samarbeid derfor medføre at aktørene oppnår *goodwill* gjennom å arrangere et arrangement bygd på idrettens *verdier*.

Tilgang på medlemsbase og deltagelse, er et viktig verdiforslag. Særforbund har et eierskap til sine medlemmer. Fra det øyeblikket en person melder seg inn i en klubb blir de tilknyttet særforbundets lover og regler (Kjenner, 2018). Dette gir dem myndighet over utøveren. Sagt på en annen måte, kan NCF nekte utøvere lisens og deltagelse i ritt, om de deltar i arrangement som ikke er underlagt organisasjonen. Det er likevel svært

sjeldent at idretten går til det skrittet å nekte deltagelse i private arrangement (Intervju NCF). Dette gjelder også på internasjonalt nivå, hvor idretten gjerne har strengere retningslinjer for utøverne (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014). Siden ARN ønsker en tilknytning til UCI og kunne benytte de beste utøverne, blir dette et viktig verdiforslag fra idretten. Med andre ord, vil et samarbeid gi de private aktørene tilgang på utøvere og andre medlemmer.

Vi må stå på vårt, ofte så løser man det med dialog, og vi har aldri gått til det skrittet hvor vi har tatt lisensen fra noen, hvis de har helårslisens. Så er jo det en mulighet å trekke den tilbake, da får de ikke delta i ritt i Norge eller i utlandet (Intervju NCF).

Særforbundene regulerer også *markeds- og TV-rettigheitene* til sin idrett. Spesifikt knyttet til ARN, eier NCF alle markeds og TV-rettigheiter knyttet til sykkelarrangement i Norge. Gjennom opprettelsen av ARN inngikk forbundet en avtale med ASAS og ASO om å få rettighetene gratis, om de fulgte idrettens retningslinjer. Siden markedsføring og salg av TV-rettigheiter er en svært viktig inntektskilde for arrangører av sykkelritt (Desbordes, 2006), er dette verdiforslaget viktig; «Men det står i reglene at sykkelforbundet har TV-rettigheitene til alle sykkelritt i Norge. Det er liksom forankret. Så vi holder jo på med den TV-biten, og der er det jo snakk om mye penger sånn sett» (Intervju NCF). Dette blir også understreket av intervjuet med ASAS:

And then we had an agreement with the cycling federation that the Arctic Race of Norway could have the marketing rights and also the TV-rights. Then as well follow the same rules when it comes to the sport, and how we are doing things (Intervju ASAS).

Idretten besitter en del arrangementsteknisk *kompetanse*. I dette tilfelle gjelder det også de private aktørene. Likevel bidrar NCF med sin kompetanse gjennom Morgendagens helter rittet (Intervju NCF). Dette frigjør ressurser for de private aktørene som da kan fokusere sine interne ressurser inn mot hovedarrangementet. NCF bidrar også med dommere, det som sykkelspråklig kalles kommisærer; «Også har vi og kommisærer som er fra sykkelforbundet, eller som er fra Norge, som er forankret i sykkelforbundet som er der oppe» (Intervju NCF).

Frivillighet og ressurstilgang er også sentrale verdiforslag. Idretten er bygd på og avhengig av frivillighet. Dette gjelder også private idrettsarrangement. På denne måten

blir idretten en tilbyder av frivillige. Dette er særlig tilknyttet organisasjonsleddene lenger ned i organisasjonshierarkiet. ASK; «... så bruker man jo en del frivillige og det er nok i fra oss de har en del sentrale posisjoner i arrangementet. Det går jo i spesielt på å rigge og sånne ting» (Intervju ASK), og NCF-RN henviser til at personer i deres organisasjon bidrar som frivillig under ARN:

Mange frivillige deltar sterkt i organisasjonen. Både når det arrangeres inne i byene og der de er bosatt. Så ser vi at, tillitsvalgte og sånne ting fra de ulike klubbene i region nord er ganske sterkt inne i prosessen rundt arrangementet (Intervju NCF-RN).

Utvikling og utdanning er et bidrag som ikke nødvendigvis er direkte tilknyttet ARN. Likevel er det et viktig verdiforslag i form av å holde arrangementet bærekraftig. NCF-RN er opptatt av og bidrar til utdanning av fremtidige ledere, trenere og kommisærer; «Alle blir ikke proffe, men de kan være med å bidra i fremtiden på ulike sett som sagt, trenere, kommisærer, og fremtidige ledere» (Intervju NCF-RN). ASK har også dette som utgangspunkt. De har begynte å se etter nye måter de kan utvikle idrettslaget på gjennom å gi ungdommen mulighet til utfoldelse (Intervju ASK). Dette er et indirekte verdiforslag til de private aktørene og ARN, da det potensielt vil gjøre ARN mer bærekraftig.

Historisk tilknytning, kan ses i sammenheng med *verdier* og *goodwill*. Ideen og konseptet til ARN ble utviklet lokalt i ASK; «Og vi tok oss det mål om å være NM arrangør og det ble jo ett etapperitt ut av det da som ble Arctic Race» (Intervju ASK). Det voksende omfanget gjorde på et tidspunkt at de måtte skille ARN ut i et aksjeselskap for å sikre klubbens virksomhet (Intervju ASAS og ASK). Dette gjør at det er en historisk tilknytning mellom organisasjonene som er viktig for å underbygge *verdier* og oppnå *goodwill*, samtidig som det forankrer arrangementet i idretten.

Idrettsorganisasjoner har ofte en *forsikring* knyttet til sin arrangementsvirksomhet. I tillegg er barn under 13 år forsikret gjennom NIFs Barneidrettsforsikring (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014). NCF har egen arrangørforsikring for de arrangører underlagt idrettens retningslinjer. Et samarbeid vil da medføre at arrangementet faller innunder ordningen:

Det er jo ASO som arrangerer. Og det vet vi, men, når det blir lagt inn i terminlisten, som at det er Andørja sportsklubb som arrangerer, så er det på en måte, et godkjent ritt, fra sykkelforbundets sin side. Det vil si at arrangørforsikringen, den er da gyldig (Intervju NCF).

De resterende verdiforslagene er hentet fra *Rapport av 16.04.2014 Eierskap til idrettsarrangement* (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014). Dette er verdiforslag som er knyttet til andre aktørers tilknytning til idretten. Det betyr at verdiforslaget ikke er idrettsrelatert men likevel blir et verdiforslag på bakgrunn av idrettens verdinettverk. Disse verdiforslagene er basert på, *forhold til statlig og lokal myndighet og offentlige regler* (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014).

Non-profit organisasjonenes verdiforslag er fordeler de private aktørene kan oppnå gjennom samarbeid, både direkte og indirekte. Selv om det senere vil komme frem at idretten ikke er så involvert i arrangementet, er disse verdiforslagene tilgjengelig på bakgrunn av de formelle linjene mellom ASK, NCF og ASAS. Verdiforslagene er knyttet til; tilgang på idrettsplattformen og verdinettverk, tilgang på medlemsbase, idrettens økosystem, markeds- og TV-rettigheter, kompetanse, frivillige, ressurstilgang, utdanning og utvikling, samt historisk tilknytning.

6.2.2 Private aktørers verdiforslag

De private aktørenes verdiforslag er relatert til åtte kategorier som er vist i tabell 2. Man har kommet frem til disse verdiforslagene gjennom analyse av intervjuene med aktørene.

ARN kan forstås som en *plattform* for verdiskapning. Bakgrunnen for dette er et konsept og idé om å etablere et internasjonalt arrangement i Nord-Norge. Ved å sette konseptet og ideen ut i livet, gir de et tydelig verdiforslag til organisasjonene i non-profit sektor; «And, we knew that we didn't have nothing. ... we just had a good plan, a good idea to do a cycling race» (Intervju ASAS). På lik linje med at idrettsplattformen er et viktig verdiforslag fra non-profit organisasjonene er ARN-plattformen det samme. Gjennom å inngå samarbeid tilbyr de en plattform hvor andre aktører kan bidra til å skape verdi for selv og andre:

I mean, Arctic Race of Norway is a platform. And we want everyone and anyone to find some ways to use our platform. We want to address all this target groups with different possibilities through the Arctic Race of Norway (Intervju ASO).

Konseptet og plattformen ARN, gir unike muligheter for *markedsføring av sykkelporten*. Dette er et verdiforslag som alle de involverte aktørene har nytte av, ikke nødvendigvis direkte, men også indirekte. Gjennom å utnytte naturen og omgivelsene rittet går i, vil dette gi muligheter for å vise frem og underbygge sykkelportens potensial. Dette medførte en situasjon hvor man kan tilby en unik plattform for markedsføring (Intervju ASAS). Det blir også benyttet betydelige ressurser for å tilfredsstille og skape best mulig opplevelser for seere og tilskuere; «we have the same TV production team on the Arctic Race of Norway as on the Tour de France» (Intervju ASO). I tillegg blir sykkelporten formidlet direkte på TV hvor TV2 forsterker seeropplevelsen ved å underbygge produktet (Intervju TV2). Arrangementet formidles også globalt, med 190 kanaler som sender rittet (Intervju ASAS).

De spektakulære naturopplevelser og tilstedeværelsen av ASO tiltrekker seg også internasjonale toppidrettsutøvere; «Yeah, and we have the, the top cyclist that's are coming, and doing the event» (Intervju ASAS). Dette er en *tiltrekningskraft* som gjør at norsk sykkelport blir assosiert med internasjonale profiler. Norske utøver får på denne måten også konkurrert på et internasjonalt nivå, som betyr at non-profit organisasjonene oppnår fordeler både med tanke på utvikling men også kvalifikasjon til internasjonale mesterskap. Ikke bare tiltrekker de seg utøvere og lag, men gjennom å formidle og bygge oppunder produktet med profilerte TV-personligheter, sender de signaler utad til TV-seeren at arrangementet er verdt å få med seg (Intervju TV2).

ASO og ASAS har spesialisert seg innenfor arrangementsteknisk *kompetanse*. Dette har ført til at de har oppnådd *ekspertise* på feltet. ASO har internasjonal ekspertise og ASAS lokal kunnskap. Dette fører til en situasjon hvor man har de rette elementene som utgangspunkt for å arrangere et kvalitets arrangement og lykkes med sin virksomhet (Intervju ASO). Organisasjonen er også tydelig på sin rolle og hvilke verdier de bidrar med til samarbeidet:

And another thing is also the understanding of the world of cycling. The cycling system. Because, it's a complex world. ... Another good example is back to the

logistics of the event. Because, to organize a cycling race it is, both quite simple in the end, but very sophisticated because again, we want to organize a top-quality event, and we have to implement the highest standards in terms of safety, security, have good structure, modern and easy to recognize (Intervju ASO).

I tilknytning til dette verdiforslaget, har ASO og ASAS et verdiforslag knyttet til samarbeid med lokale klubber, hvor de sammen arrangerer et mosjonsritt under ARN (Intervju ASAS). Dette betyr at klubber og foreninger får muligheten til å bidra frivillige gjennom arrangementet, som gir klubben erfaring og kompetanseheving:

... every year we choose one of the local cycling clubs close to the stages of the Arctic Race of Norway and we have a collaboration with these cycling clubs to organize one of the side events ... And that also the idea of sheering knowledge and have one project with one cycling club to also have this as a contribution and as some kind of payback to the cycling club (Intervju ASO).

Økonomi er også et verdiforslag fra de private aktørene rettet mot non-profit organisasjonene. De private aktørene benytter seg av frivillige, hvor klubbene de representerer får betalt for den jobben de gjennomfører (Intervju ASAS). Som beskrevet under *kompetanse* og *ekspertise* arrangerer lokale klubber mosjonsritt sammen med ASAS og ASO. Dette er et ritt som inkluderer en startkontingent som vil gi inntekter til klubbene, og lisensinntekter til NCF (Intervju ASO).

Kontaktnettverk er en fordel som har vist seg å være nyttig for både de private og non-profit organisasjonene. Gjennom sitt kontaktnettverk arrangerte TV2 et møte mellom ASAS og ASO som ledet til realiseringen av ARN (Intervju TV2). I tillegg har ARN ført til at de private aktørene har fått et bredt kontaktnettverk. Dette er et tydelig verdiforslag da kontaktnettverket og plattformen gjør det mulig for aktører å etablere nye samarbeid, som så var tilfellet med NCF og Equinor (Intervju ASAS).

ASAS har gjennom de årene ARN har blitt arrangert kjøpt inn *materialet* til en utstyrspark (Intervju ASAS). Dette utstyret låner de ut gratis til klubber, regionen og forbund, som et bidrag til å senke kostandene for non-profit organisasjonene:

... when we had the national championship for road cycling in Bodø in 2016. Then they borrowed all the fences that we have, for free. These fences are something that we have been buying in the Arctic Sport that we have in Norway. So, we are renting them out to the Arctic Race of Norway, and then we can borrow it out to other sport clubs that need to do things (Intervju ASAS).

Et stort internasjonalt etapperitt skaper mye omtale. I tillegg fører det til tilgjengelighet i en region hvor det ikke eksisterer et årlig stort idrettsarrangement. Dette gjør at ARN kan være en *rekruteringsarena*, gjennom formidling av idretten:

ASO has many times been seen as a big commercial company and they are. They are a very big commercial company that lives for doing sport events ... they are trying not have people to forget about the cycling sport. So, they want to create cycling events all over the world (Intervju ASAS).

Samtidig arrangeres det flere konkrete side arrangement som tilbyr aktivitet for barn, ungdom og voksen. Dette skaper potensiell rekrutering i regionen som er viktig for alle de involverte aktørene. Gjennom å arrangere disse side arrangementene forsøker de private aktørene å inspirere unge utøvere til å fortsette eller begynne med sykling (Intervju ASO).

De private aktørene tilbyr non-profit organisasjonene tilgang til en plattform som kan være fordelaktig for å skape verdi. Plattformen og arrangementet i seg selv er også et verdiforslag som idrettsorganisasjonene kan utnytte. Verdiforslagene til de private aktørene er i hovedsak relatert til, konsept og plattform, markedsføring av sykkelsporten, tiltrekningskraft, kompetanse og ekspertise, økonomi, kontaktnettverk, materiell og rekruteringsplattform.

6.2.3 Samarbeid mellom aktører – verdiskapning for non-profit

Samarbeid mellom aktører har sitt utgangspunkt i FP7. Prinsippet bygger på at alle aktører som er involvert i en verdiutveksling danner grunnlaget for verdiskapning. Utgangspunkt i dette er at verdi alltid skapes for seg selv og for andre gjennom interaksjon, bevisst og ubevisst (Woratschek et al., 2014a). Sagt på en annen måte omhandler dette hva de private aktørene gjør som skaper verdi for non-profit, og hva non-profit gjør som skaper verdi for de private aktørene.

I tilknytning til non-profit sektor dreier FP7 seg om hvilke bidrag de private aktørene har som skaper fordeler for non-profit organisasjonene. Disse fordelene skapes fordi non-profit tar del i ARN-plattformen. På denne måten skaper de private aktørene verdi for seg selv, og for non-profit organisasjonene, bevist og ubevist. Dette bygger på prinsippet om at verdi alltid skapes i interaksjon mellom aktører (Woratschek et al., 2014a).

En av fordelene som skapes i interaksjonsprosessen mellom aktørene er knyttet til ARN som en *utviklingsarena*. NCF bruker ARN-plattformen gjennom å arrangere Morgendagens helter rittet, som er en av de formelle koblingene mellom aktørene; «Så har du jo også det med Morgendagens helter rittet som også er veldig konkret på det som gagnar oss økonomisk og kapasiteten her inne. Og det har jo blitt et veldig bra samarbeid» (Intervju NCF). Det er en direkte kobling mellom aktørene, hvor det skapes fordeler for begge parter. Samarbeidet skaper også fordeler gjennom å inspirere unge utøvere til å fortsette sin utvikling (Arctic Race of Norway, u.å). Tiltaket er også indirekte med på å oppfylle NCF sin interne strategi knyttet til *prestasjonskultur*, da et av deres fokusområder er å ha et bredere fokus knyttet til utvikling av talent (Norges Cykleforbund, 2016, 2020). Selv om dette er et formelt samarbeid, understreker informanten at han opplever at tiltaket blir nedprioritert av de private aktørene (Intervju NCF). Prestasjonskultur kommer også frem som en fordel for non-profit organisasjonene, ved at de private aktørene benytter seg av *idrettsplattformen*. Dette muliggjør blant annet elitesatsing og utvikling, men kan også ha andre fordeler:

... fra utøverens perspektiv, så er jo det på en måte veldig viktig for det er jo blitt et av de rittene hvor, i og med at nivået ikke har vært så enormt høyt, ... så har de norske sykkelistene gjort det veldig bra, og det er jo viktig for de i forhold til UCI poeng³ ... det går jo på en måte på forbundet i tillegg da (Intervju NCF).

Andre fordeler som oppstår på bakgrunn av ARN-plattformen er *økonomiske inntekter*. Som nevnt i verdiforslaget arrangerer de private aktørene et tilleggs arrangement med lokale klubber (Intervju ASO). NCF understreker at dette skaper inntekter for organisasjonene, gjennom blant annet mosjonsrittene som arrangeres av lokale klubber og de private aktørene (Intervju NCF). I tillegg har ASK en eierandel i ASAS, som medfører potensielt økonomiske inntekter gjennom eierposten de har i aksjeselskapet (Intervju ASK). Dette betyr at all aktivitet som bidrar til at ARN vokser økonomisk også vil være fordelaktig for ASK.

Arrangementserfaring og kompetanseheving er også fordeler som skapes for alle non-profit-organisasjonene. Dette på bakgrunn av at de private aktørene investerer tid og

³ UCI-poeng er et poengsystem i regi av det internasjonale sykkelforbundet som samles opp gjennom resultater utøvere fra en nasjon oppnår gjennom deltagelse i ritt, og som danner grunnlaget for hvor mange utøvere en nasjon kan sende til internasjonale mesterskap i regi av UCI (Union Cycliste Internationale, u.å.).

ressurser i å samarbeide med de lokale klubbene som utvikler kompetansen hos dem. Dette vil gi NCF-RN, NCF og NIF verdi i form av økt kompetanse i de forskjellige organisasjonsleddene. Dette samarbeidet skaper også potensiell goodwill, da de private aktørene gir noe tilbake til idretten. Tar man med dette utgangspunkt i NCF og NIF sin interne strategi om kompetanseheving i organisasjonene blir dette en fordel som indirekte oppstår på bakgrunn av samarbeid (Norges Cykleforbund, 2016, 2020; Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2019). Dette skaper fordeler for non-profit organisasjonene, ved at deres medlemmer får økt kompetanse (Intervju ASK).

Gjennom de private aktørenes utnyttelse av idrettsplattformen skaper dette *økt interesse* for sykkelsporten som indirekte skaper fordeler for non-profit organisasjonene; «Og det bidrar jo også til at vi får ettervirkninger til at sykkelinteressen i Norge og Nord-Norge spesielt da blir større» (Intervju NCF-RN). Bakgrunnen for at dette er en indirekte fordel og ikke direkte, er begrunnet i at non-profit organisasjonene ikke har et direkte bidrag knyttet til den virksomheten av arrangementet. Men at det er de private aktørenes virksomhet som skaper interesse og potensielt økt rekruttering for idretten. I tillegg øker det tilgjengeligheten for sykkelsporten som bidrar til lokal interesse (Intervju NCF). Dette kan føre til oppfyllelse av NCF sin interne visjon om sykkelglede for alle, i tillegg til strategien knyttet til rekruttering (Norges Cykleforbund, 2016, 2020).

Dette er også knyttet til lokal interesse for sykkelsporten. På denne måten bidrar de private aktørene til at non-profit organisasjonenes aktivitet blir mer synlig, og øker derfor interessen lokalt, og potensielt nasjonalt (Intervju NCF-RN; Intervju NCF). Dette kan videre medføre *økt rekruttering*. Dette er et tema som diskuteres som en indirekte fordel for non-profit organisasjonene; «... det er mange barn og unge som ønsker å starte å sykle fordi de har sett at proffene som har vært og syklet forbi huset deres» (Intervju NCF-RN). Om ARN ikke er en direkte årsak til rekruttering, eller at non-profit organisasjonene ikke legger vekt på den potensielle fordelene, er det i det minste en plattform hvor man kan utnytte og skape engasjement for rekruttering, dersom man integrerer sine ressurser i verdiforslaget. Rekruttering er også viktig for de private aktørene (Intervju TV2).

Andre direkte fordeler som oppstår på bakgrunn av de private aktørenes utnyttelse av idrettsplattformen er knyttet til *tilgang på materiale* (Intervju ASK og NCF). Gjennom ASAS utstyrspark, har dette gitt mulighet for non-profit organisasjonene i regionen å få tilgang på materialet som ellers ville vært vanskelig og opparbeidet; «vi hadde jo ett NM i 2016 hvor vi brukte de skrå gjærene til Arctic Race som er et veldig konkret eksempel på hvilket utbytte man fikk da» (Intervju NCF). Dette bidrar både til NCF men også lokale klubber; «Vi har fått noen utstyr som Arctic Race har anskaffet, fra sperremateriell som vi har fått tilgang på» (Intervju ASK).

Et av de mest sentrale bidragene til de private aktørene er *kontaktnettverket* de har opparbeidet seg gjennom sitt øko- og subsystem. Ved at non-profit organisasjonene tar del i ARN-plattformen, får de tilganger på dette systemet som skaper nye muligheter for organisasjonene. Dette kan illustreres gjennom å vise til hvordan Equinor inngikk samarbeid med NCF på bakgrunn av samarbeidet Equinor hadde med ARN; «And we are working closely with the federation on everything. They can take part of us, they can be in contact with the partners, that's also why they have Equinor as a partner» (Intervju ASAS). Dette gjennom at aktørene har blitt satt i relasjon til hverandre, og hvor blant annet Equinor, NCF og ASAS opprettet arrangementet Morgendagens helter, som videre ledet til nye samarbeid (Intervju ASAS). Gjennom å ta del i ARN-plattformen åpner dette nye muligheter for idrettsorganisasjonene:

De bidrar med som sagt til et veldig stort nettverk. De tiltrekker seg sponsorer, når man vet at det er arrangøren av Tour de France som skal arrangere ett ritt i Nord-Norge så vet man at dette her er seriøse greier. I tillegg så tiltrekker de seg, ... kringkasting i form av TV-sendinger og, ja (Intervju NCF-RN).

Gjennom å arrangere ARN bidrar de private aktørene til *styrking av idrettsplattformen*. Aktørene har underlagt seg idrettens regelverk og retningslinjer som bidrar til å utvikle sykkelporten og idretten generelt hvor blant annet Morgendagens helter rittet har ført til utvikling av sykkelporten (Arctic Race of Norway, u.å). Tar man utgangspunkt i hvordan dette styrker idretten gjennom nye perspektiv og utvikling vil dette også skape fordeler for idretten generelt ikke bare sykkelporten; «NIFs rolle handler om å forsvare de organisasjonsmessige rammene for denne organisasjonen ... det handler om å være bevisst hva man har skapt, hva man kan bidra med, også hvordan du kan samarbeide om utvikling av aktivitet» (Intervju NIF). På denne måten bidrar ARN og de private

aktørene til en utvikling av idretten, da de opererer innenfor idrettens rammer og styrker det produktet som idretten har bygd opp. I tillegg til å styrke idrettens retningslinjer, forankrer de private aktøren rittet i lokalmiljøet:

De må jo på en måte følge det samme regelverket, så jeg føler jo på en måte de fleste sykkelrittene er jo på en måte samme pakken. Bare at man forandrer lokasjon og konseptet. Men jeg ser at de forankrer det veldig bra i klubbene, i sykkelklubbene og lokalmiljøet (Intervju NCF).

Lokalt engasjement er også en fordel som skapes for non-profit organisasjonene. De private aktørene forankrer aktiviteten i regionen på flere måter som medfører at non-profit organisasjonene indirekte får mer oppmerksomhet og potensielt en positiv utvikling. Dette var også en av strategiene til de private aktørene i tilknytning til ARN. De ønsket å utvikle regionen, som medfører positive holdninger til organisasjonen. Blant annet var et av punktene å utvikle infrastrukturen i regionen gjennom arrangementet (Intervju ASAS og ASO). Dette har ført til at lokalsamfunnet har fått en sterk relasjon til arrangementet (Intervju ASK).

De private aktørene viser også sin tilknytning til regionene gjennom å gi noe tilbake til non-profit-organisasjonene. I 2017 ønsket ASK at rittet skulle komme til kommunen Ibestad, som kan betraktes som opphavsstedet til rittet, noe som også ble gjennomført (Intervju ASK). Dette viser de private aktørenes villighet og historiske tilknytning til idretten:

... det ønsket som har vært, er å få en start på øya. Og det fikk man jo til her for to år siden. Og det var jo en gest som de færreste hadde trodd var mulig å få til. Som eller rent sånn rent teknisk i forhold til beliggenhet og logistikk (Intervju ASK).

Non-profit organisasjonene opplever også at andre aktører utenfor det sportslige subsystemet på bakgrunn av ARN, har vist økt interesse for å bidra inn mot idretten; «Men så har jo også næringslivet i tillegg lagt breidsiden til for de har sett at dette skaper effekter for dem og» (Intervju ASK).

Non-profit organisasjonene oppnår flere fordeler gjennom interaksjon og samarbeid med de private aktørene. Det er likevel viktig å understreke at dette er fordeler som non-profit organisasjonene opplever. Forutsetningen er at de velger å integrere sine

ressurser i verdiforslaget for at fordelene skal bli mer enn bare en potensiell fordel (Woratschek et al., 2014a). Non-profit organisasjonen oppnår en attraktiv utviklingsarena, økonomiske inntekter, arrangementserfaring og kompetanseheving, økt sykkelinteresse, materiell, kontaktnettverk, styrking av idrettsplattformen og lokalt engasjement.

6.2.4 Samarbeid mellom aktører – verdiskapning for private aktører

I tilknytning til privat sektor dreier FP7 seg om hvilke bidrag non-profit organisasjonene har som skaper fordeler for de private aktørene gjennom å ta del i idrettsplattformen. Disse fordelene oppnås gjennom at de private aktørene utnytter verdiforslagene og har en relasjon til non-profit sektor og idrettsplattformen (Woratschek et al., 2014a). Det er viktig å påpeke at det potensielt vil være noen av disse fordelene som kan oppnås uten å samarbeide med idretten.

Idrettsplattform er grunnlaget for at ARN og de private aktørene skal oppnå fordeler gjennom idretten. Selv om idrettens bidrag ikke nødvendigvis er tydelig, og gir direkte fordeler for ARN, er de en viktig aktør i deres virksomhet; «Det er veldig usynlig hva forbundene gjør som kanskje ikke, som aldri vil komme frem. Uten et sterkt forbund vil du ikke ha en sterk idrettsgren» (Intervju TV2). I tillegg for at man skal kunne oppnå fordeler gjennom idrettsplattformen må aktørene underrette seg idrettens regelverk:

*... we are making the decision, because the sport is the main thing. I was close to say, you don't f*** with the sport, but you are not pushing the sport, you are pushing yourself, but you are not pushing the sport. Because if you are destroying the sport, think about the other values ... you will lose in the end.*
(Intervju ASAS).

Fordelen som de private aktørene oppnår gjennom samarbeid med non-profit organisasjonene er relatert til verdiforslag knyttet til idrettsplattformen. Kanskje den viktigste fordelene aktørene oppnår er *marked- og TV-rettigheter*. Dette er rettigheter som tilhører NCF når arrangementet velger å underrette seg idrettens retningslinjer. Gjennom å tilby de private aktørene fri bruk av rettighetene skaper dette verdi for alle de involverte aktørene (Intervju ASAS).

Dette gir ARN mulighet til å oppnå inntekter gjennom salg av rettigheter, som igjen vil skape verdi for non-profit organisasjonene gjennom markedsføring av idretten; «When

we had the agreement with the federation, regarding the market rights and the TV rights. ... Because this was the only thing that we could tell that we had, if not we could not sell anything» (Intervju ASAS). Dette gjør også at aktørene kan få *økonomiske inntekter*; «Det er et produkt, sykkel er et produkt som skaper inntekter før en kommersiell kanal som TV2 basert på markedsandel og hvor mange som ser på og sånne ting» (Intervju TV2).

Andre fordeler som skapes for de private aktørene er *frivillighet og ressurstilgang*. Gjennom idrettsplattformen får de tilgang på frivillige som kan bidra inn mot arrangementet. ASO flyr opp noen enkelte personer i organisasjonene under arrangementet, i tillegg har ASAS noen ansatte som bidrar. Dette gjør at de har mangel på personell, og de personene de har må utføre nøkkeloppgaver. Derfor er de private aktørene avhengig av de frivillige som har i oppgave å tilrettelegge og klargjøre for arrangementet (Intervju ASO). Dette frigjør en del interne ressurser for de private aktørene slik at de kan ledes inn på andre områder. Det er viktig å understreke at disse ressursene også kan oppnås gjennom andre former enn idrettsplattform. Forskjellen er at idretten allerede har et stort frivillig apparat, som på denne måten er lettere tilgjengelig. Mengden frivillige gjør også at ARN og de private aktørene har tilgang gjennom de fire dagene rittet pågår; «This depends on how big the city we are going to. Because the volunteers are not the same ones that are following, its different each day» (Intervju ASAS). Annen ressurstilgang som er et direkte verdiforslag og som er vanskelig å oppnå fra andre økosystem, er bidraget inn mot Morgendagens helter rittet. Dette verdiforslaget kan erstattes gjennom å øke interne ressurser, men det vil gå på bekostning av andre interne virksomheter:

And again, this is a sheering thing. They are using some recourses to this, they have some people from their organization some of their commissars, to work on this project. And we share with them also our expertise when it comes to organizing cycling races (Intervju ASO).

Gjennom de private aktørenes strategi om å utvikle og forankre arrangementet i Nord-Norge, i tillegg til å utnytte idrettsplattformen, oppnår de private aktørene *lokalt engasjement*. Dette er også en fordel som kan skapes uten idrettsplattformen. Likevel kan man anta at arrangementet ville opplevd motstand dersom de arrangerte utenfor den organiserte idretten. På denne måten skapes fordeler for de private aktørene gjennom

engasjement som skapes; «Arctic Race kom opp i 2013 og det tok av fullstendig med en gang med folkeliv og flagg og kle seg ut og galskapen de fant på» (Intervju TV2). Dette bidrar til den totale opplevelse av ARN og til at de kan skape andre fordeler gjennom for eksempel markeds- og TV-rettigheter. For eksempel skaper plattformen og markeds- og TV-rettighetene en arena for publikum og andre aktører til å skape verdi for ARN og de involverte aktørene (Intervju ASO). I tillegg til dette er lokalt engasjement helt avgjørende for at de private aktørene skal klare å fortelle den historien de ønsker (Intervju TV2 og ASAS). På denne måten bidrar idrettsplattformen til å forankre aktiviteten til de private aktørene i lokalsamfunnet. I tillegg er ASO som internasjonal aktør, avhengig av lokal kunnskap og engasjement for å lykkes:

So, on one hand the international expertise and on the other hand, the local knowledge. And if you have just one of these two, it's not possible to have a proper event which is, well organized, and which is running well in term of business, in term of sports, in term of logistic, in term of communication, marketing, TV distribution, and these are the things we are combining (Intervju ASO).

Dette er en verdi som i utgangspunktet skapes gjennom ASAS sin rolle. Likevel må aktørene kommunisere med lokalsamfunn, noe som potensielt ville vært utfordrende om aktiviteten ikke var forankret gjennom idrettsplattformen (Intervju ASAS).

Den siste, men kanskje viktigste fordelen de private aktørene oppnår gjennom samarbeid med idretten er *bærekraftighet*. Idretten står for rekruttering, utdanning og utvikling av nye utøvere, ledere, dommer og trenere. Dersom idretten ikke bidrar med dette, vil ikke de private aktørene ha noe grunnlag for sin aktivitet. Dette gjør for eksempel rekruttering til et viktig bidrag for de private aktørene; «Så vi har et mål om å jobbe tett med forbundet og se om vi får flere ritt, lokalt små ritt. Følge opp talenter. For det er viktig med rekruttering» (Intervju TV2). Dette er et verdiforslag som ikke de private aktørene kan oppnå uten å ta del i idrettsplattformen; «Det har jo litt med å ha et profesjonelt forbund, som håndterer sine medlemsmasser på god måte og oppfølging. Bygge nye rekrutter, håndtere eliten, får opp ... Ja får opp medlemsmassen» (Intervju TV2).

Fordeler som oppnås for de private aktørene er nært knyttet til tilgang på idrettsplattformen. Dette er fordeler som aktørene opplever de oppnår gjennom ARN,

men på lik linje som non-profitt organisasjonene er de nødt til å integrere sine ressurser i verdiforslaget for at det skal skapes fordeler (Woratschek et al., 2014a). De private aktørene oppnår fordeler tilknyttet markeds- og TV-rettigheter, økonomiske inntekter, frivillighet og ressurstilgang, lokalt engasjement og bærekraftighet.

6.2.5 Ressursintegrering – Non-profitt

FP10 sier at fordeler alltid skapes gjennom integrering av egne og andres ressurser i et verdiforslag. Dette inkluderer aktører som ikke er direkte involvert i et samarbeid, men gjennom et verdinettverk som står i relasjon til et partnerskap. Utgangspunktet er at mange forskjellige aktører samtidig skaper verdi. Forutsetningen er at man benytter seg av egne ressurser og integrerer det inn i verdiforslaget. Om man ikke integrerer sine egne ressurser, oppnår man heller ingen verdi (Woratschek et al., 2014a). Sagt på en enklere måte handler dette om hvordan aktørene benytter egne ressurser til å oppnå fordeler og skape verdi.

For non-profitt organisasjonene dreier dette seg om hva de gjør med det bidraget og de verdiforslagene som oppnås gjennom samarbeid og interaksjon med de private aktørene. Gjennom denne besvarelsen er det vist at de private aktørene har en rekke verdiforslag som organisasjonene kan utnytte. Det er også vist hvilke fordeler non-profitt organisasjonene oppnår, men ikke hvordan de utnytter disse. Foruten Morgendagens helter rittet og frivillige, benytter ikke non-profitt organisasjonene sine ressurser for å oppnå direkte fordeler gjennom ARN. Dette kan skyldes at selv om det formelt eksisterer et samarbeid mellom aktørene, er dette kun en *formalitet*; «Men, det går jo ikke ut på noe sånn organisatorisk samarbeid. Det gjør det ikke» (Intervju ASK). Dette gjør at aktørene er lite inne i selve organiseringen av aktiviteten, og må i utgangspunktet forholde seg til de indirekte fordelene som skapes. Likevel er non-profitt organisasjonene veldig bevisst på hvilke fordeler de oppnår gjennom ARN og som også kan bidra til *interne mål*; «det med barn og unge, at de ønsker i større grad enn tidligere å starte og sykle. Noen velger kanskje og til og med syklingen foran fotballen» (Intervju NCF-RN). Gjennom intern måloppnåelse kan organisasjonene oppnå fordeler gjennom ettervirkningene av ARN, ved å fortsette og tilby tjenester til sine medlemmer.

Idrettsorganisasjoner skal inngå samarbeid som *styrker medlemsorganisasjonene* (Intervju NIF). Dette betyr at et samarbeid må berike idrettenes eksisterende

virksomhet. Dette kan for eksempel være nye aktiviteter eller prosjekter. For eksempel vil ARN kunne føre til mer publisitet og oppmerksomhet knyttet til sykkelporten; «de ettervirkningen som Arctic Race gir som arrangement, og økningen av sykkelinteressen i Nord-Norge det får vi jo veldig god nytte av» (Intervju NCF-RN). Det er også en forutsetning her at man integrerer egne ressurser i verdiforslaget. Blant annet kan dette gjøres gjennom å opprettholde organisasjonenes eksisterende aktivitet;

De rittene vi arrangerer når det kommer til regionsmesterskap og sånne ting. Altså vi har sett at det er betydelig flere som ser på de i dag enn hva det kanskje var for si 10/15 år siden. Så sann sett så har sykkelinteressen blitt større (Intervju NCF-RN).

Gjennom verdiforslaget til de private aktørene basert på kompetanseheving, er det en forutsetning at man involveres i prosessen. Dette gjør non-profit organisasjonene gjennom å integrere *frivillige* som også fører til intern måloppnåelse. Gjennom å integrere de frivillige i verdiforslaget vil de oppnå fordeler gjennom høyere kompetanse i organisasjonsledd; «Jeg tror ikke klubben bidrar, men det er kanskje noen frivillige. Region Nord bidrar med noen kommisærer, kanskje noen frivillige» (Intervju NCF). Dette er et konkret verdiforslag og direkte involvering fra non-profit organisasjonene som skaper verdi; «Så ser vi at, tillitsvalgte og sånne ting fra de ulike klubbene i region nord er ganske sterkt inne i prosessen» (Intervju NCF-RN).

Svak utnyttelse av ressurser er knyttet til hvordan aktørene integrerer sine ressurser. Dette er knyttet til hvorvidt de private aktørene tillater non-profit organisasjonene å integrere sine ressurser eller ikke. For eksempel viser NCF at de har en rekke posisjoner som medlemmer av deres organisasjon kan fylle under ARN, men ikke får muligheten til på bakgrunn av de private aktørenes interne ressursbruk (Intervju NCF). I tillegg vektlegger de vanskelighetene ved å integrere ressurser i et prosjekt som er nokså kort, i den forstand at rittet bare varer over en fire dagers periode; «De har jo mye kompetanse, men vi ser jo at kompetansen kommer noen dager før rittet også drar den jo av gårde noen dager etterpå eller kanskje samme kveld, så det er klart at det er en utfordring» (Intervju NCF). Dette gjør at det kan være utfordrende å oppnå det fulle potensialet som ligger i verdiforslaget.

Non-profit organisasjonene er riktig nok klar over at de ikke utnytter sine interne ressursene for å skape flere fordeler knyttet til ARN; «Jeg føler på en måte at vi burde forankre det mer i sånn sponsormessig, hvis man tenker rent økonomisk. Og vi har jo det samarbeidet med Equinor, men burde vi vært mer på de som allerede er inne i sykkelsporten» (Intervju NCF). Dette er knyttet til organisasjonene *egen virksomhet*, og utviklingen av den. Noe av forklaringen til at non-profit organisasjonene ikke integrerer sine ressurser i verdiforslagene til de private aktørene kan være basert på interne ressurser. Organisasjonene er bygd på frivillighet og har potensielt ikke mulighet til å ta seg de frihetene det ville være å investere ressurser i ARN, selv om de gjør det på noen områder. Dette betyr at de må forholde seg til og utnytte de fordelene som skapes på bakgrunn av de private aktørenes virksomhet. En annen forklaring kan være den fysiske avstanden mellom aktørene, da ARN er lokalisert i Nord-Norge (VINN, 2018).

Non-profit organisasjonene må integrere sine ressurser i verdiforslaget fra de private aktørene for at de skal oppnå og skape fordeler (Woratschek et al., 2014a). NCF integrerer sine ressurser i verdiforslaget Morgendagens helter rittet, noe som både bidrar til utvikling, motivasjon og rekruttering. Gjennom å integrere sine frivillige i arrangementet oppnår de kompetanseheving og arrangementserfaring. De andre fordelene oppnås indirekte, da de ikke har noe konkret tilknytning til verdiforslagene. Dette betyr at de må utnytte de fordelene som oppnås indirekte gjennom de private aktørenes handlinger. Likevel blir det heller ikke funnet bevis for at de integrerer sine ressurser i de indirekte fordelene, og at de belager seg på de ettervirkningene arrangementet har gjennom å opprettholde sin daglige virksomhet.

6.2.6 Ressursintegrering – Private aktører

Med utgangspunkt i de private aktørene, omhandler FP10 hvordan de integrerer sine ressurser i non-profit organisasjonenes verdiforslag (Woratschek et al., 2014a). Non-profit organisasjonene har også en rekke verdiforslag. Likevel er de private aktørene mer bevisst på hva de skal oppnå og hvilke fordeler som er helt nødvendige for å lykkes. Dette er ressurser de integrerer gjennom å ta del i idrettsplattformen og bli en del av idrettens økosystem.

Gjennom samarbeidet med idretten får de private aktørene tilgang på markeds- og TV-rettighetene til ARN. Dette er et verdiforslag som er svært viktig for aktørene, og som

de utnytter gjennom å integrere sine ressurser på flere mulig måter. Blant annet gjennom sitt *kontaktnettverk* formidler de verdiforslaget som skaper inntekter og bygger merkevaren ARN; «190 countries, 39 broadcasters, 10 of the broadcasters are sending live TV, and we have the main sport channels that are showing the Arctic Race of Norway» (Intervju ASAS). Dette medfører at de kan utnytte intern kompetanse til å maksimere potensialet i verdiforslaget; «ASO they have, the network with a lot of international brands, the structure how to approaches prospects, what is the argument, how to sell the cycling concept» (Intervju ASO). Kontaktnettverket og den internasjonale anerkjennelsen til ASO bidrar til at lag og ryttere ønsker å delta for å fremme sine interesser, for igjen å gjøre seg selv attraktive (Intervju TV2).

Ved å få tilgang på marked- og TV-rettighetene, i tillegg til å utnytte idrettsplattformen, kan de private aktørene integrere sin *kompetanse og erfaring*. ASO har internasjonale ekspertise knyttet til ikke-standardiserte idrettsarrangement (Amaury Sport Organisation, u.å.-b). Likevel understreker de viktigheten av lokal kunnskap for å oppnå et arrangement som har de rette elementene for å lykkes. Dette er forutsetninger som må ligge til grunn for at arrangementet er godt organisert, skaper avkastning, og arrangeres i tråd med idrettens bestemmelser (Intervju ASO). Gjennom verdiforslaget bruker de private aktørene sine interne ressurser til å utvikle potensialet og å se nye muligheter for å forbedre produktet. De private aktørene viser at de ikke ønsker å utnytte idretten kun for egen vinning (Intervju ASAS). De uttrykker et ønske om å bidra til utviklingen av idretten, og de benytter sin kompetanse til å gjennomføre dette gjennom idrettsplattformen:

And again, I have respect for the sport in Norway, and how we have been building this for many year. But this is as your phone. Thing are growing, it's getting new, it's getting faster. Do things that you couldn't do some years ago. And this is also with sport. And it would be so in the future as well. So, you have to take that position in to it (Intervju ASAS).

Gjennom tilgangen de private aktørene har til idrettsplattformen og økosystemet jobber de kontinuerlig for å utvikle og forbedre produktet, gjennom samarbeid og kompetanse; «ASO, ASAS og vi prøver hele tiden å finne ut nye ting vi kan gjøre. ... Så vi samarbeider på alle mulige måter» (Intervju TV2).

En annen måte de private aktørene integrerer sine ressurser i verdiforslaget er gjennom *kunnskapsdeling og samarbeid*. Gjennom sitt kontaktnettverk utnytter de sine kontakter og relasjoner for å forbedre og øke potensialet. På denne måten får de knyttet til seg de nødvendige aktørene på bakgrunn av plattformen og det lokale engasjementet; «You say that when you are sharing things, when you are inviting others around the table, you really have the possibility to make something unique. So, that's the way we have been doing it» (Intervju ASAS). Ved å videreformidle fordelene de oppnår gjennom idretten, og inkludere andre, bygger de konseptet og skaper fordeler gjennom økt entusiasme, utvikling og potensielle inntekter. Gjennom seminarer inviterer de sine samarbeidspartnere, og skaper en arena for verdiskapning (Intervju ASO). I tillegg legger de til rette for at aktører skal kunne bruke plattformen for veldedige formål, som blant annet en rekrutteringsarena for fosterfamilier (Intervju ASAS). De private aktørene inkluderer på denne måten aktører gjennom sitt kontaktnettverk for å bygge produktet. Dette illustrerer også hvor sårbart et slikt samarbeid kan være. Dersom de private aktørene ikke får integrert sine ressurser i verdiforslaget, og non-profit organisasjonene ikke deler idrettsplattformen vil en konsekvens være at det ikke eksisterer et arrangement; «Det er som et nettverk. Man kan ikke bare fjerne ett bein i det her, for da vil resten ramle sammen, som et korthus. Så alle er egentlig veldig sterkt avhengig av hverandre» (Intervju TV2).

Gjennom *omdømme bygging* bidrar de private aktørene til utviklingen av non-profit organisasjonene. Dette er et tiltak hvor de private aktørene benytter seg av sin posisjon og sine ressurser til å gi noe tilbake til idretten; «When it comes to the Hero of Tomorrow, they have a program that X is coming one weekend and visit all the regions that the cycling federation are into» (Intervju ASAS). Dette bygger omdømme, og goodwill, noe som ikke ville vært mulig uten verdiforslagene. I tillegg benytter de sin kompetanse og erfaring til å utvikle klubbene i Nord-Norge, noe som også ville vært vanskelig uten en relasjon til idrett. Gjennom å benytte de lokale klubbene oppnår de private aktørene ressurser og klubbene oppnår økonomisk støtte, i tillegg til økt kompetanse blant deres medlemmer (Intervju ASAS). I tillegg underbygger de arrangementet ved å benytte profilerte personligheter som gir signaler om at arrangementet er viktig (Intervju TV2). Dette bidrar til økt engasjement og lokal forankring. *Engasjement* er også en av måtene de private aktørene integrerer sine

ressurser. Gjennom deres interne ressurser og tilgang på marked- og TV-rettighetene, bygger de opp produktet på bakgrunn av idrettens verdiforslag.

De private aktørene forankrer dette også lokalt, gjennom å aktivt jobbe inn mot de lokale stedene som blir passert under rittet. Dette for å skape seerinteresse, men også for å bygge opp under arrangementet de lokale stedene de besøker (Intervju TV2). Ved å integrere sin kompetanse og ressurser, skaper de et produkt gjennom idrettsplattformen; «We make a media book that is coming up. So, the commentator have and will see that now we are at this place, and can tell a story about that» (Intervju ASAS).

En helt sentral forutsetning for denne besvarelsen er at de private aktørene er leverandør av sportslig aktivitet. Dette gjør at det er de som styrer virksomheten og de vet tydelig hvilke ressurser eller verdiforslag de trenger å opparbeide fra non-profit organisasjonene. Dette gjør at de har en tydelig strategi for hva de skal oppnå og hvordan de skal skape fordeler gjennom utnyttelse av sin kompetanse. Dette skaper også en situasjon hvor de private aktørene kan styre prosessen. Non-profit organisasjonene er kun en del av det store nettverket som bidrar til ARN. Dette gjør at de ikke nødvendigvis har en konkret plan for hvordan de skal integrere sine ressurser og oppnå de potensielle fordelene. På denne måten integrerer de private aktørene sine ressurser i verdiforslaget fra aktørene i subsystemet i større grad enn non-profit organisasjonene. Forklaringen på dette kan være så enkel som at de er initiativtakere, og vet nøyaktig hvilke verdiforslag og hvordan de skal integrere dette i deres virksomhet for å skape fordeler. Dette gjør at de er bevisst hva de skal bruke verdiforslaget til for å lykkes. Dette er også en av faktorene som påvirker mulig integrering for non-profit organisasjonene, da de ikke får mulighet til å integrere sine ressurser på bakgrunn av de private aktørenes interne ressursbruk. De private aktørene integrerer sine ressurser i verdiforslagene gjennom deres kontaktnettverk, kompetanse og erfaring, kunnskapsdeling og samarbeid, omdømmebygging og ved å skape entusiasme.

7. Diskusjon

I denne delen av besvarelsen vil funnene som er vist i resultatene ses i lys av tidligere forskning og de teoretiske perspektivene for besvarelsen. Delen vil ta utgangspunkt i besvarelsens overordnede problemstilling: *Hvordan skapes fordeler gjennom et samarbeid om idrettsarrangement mellom private aktører og idrettsorganisasjoner?* Den første delen av kapittelet vil bygge på hvordan og hvilke fordeler som skapes når de private aktørene har eierskap til idrettsproduktet. Ved å se resultatene fra denne besvarelsen i sammenheng med tidligere litteratur, vil det overordnede målet være å oppnå en forståelse av hvordan og hvilke fordeler som skapes gjennom samarbeidet. Del to vil ta for seg subsystemet og nettverket som grunnlag for verdiskapning, som vil bli etterfulgt av del tre hvor de strategiske motsetningene vil bli belyst.

7.1 **Privat eierskap til idretten – Hvilke fordeler skapes**

I denne delen av besvarelsen vil de grunnleggende forutsetningene som ligger til grunn for samarbeidsdannelse (Oliver, 1990) bli diskutert. Det vil også diskuteres hvilke motivasjon organisasjonene har for å innlede samarbeid, i tillegg til hvordan og hvilke fordeler som skapes for de involverte på bakgrunn av dette.

7.1.1 **Grunnlag og motivasjon for samarbeid – Private aktører vs. Non-profit organisasjoner**

For å forstå hvordan fordeler skapes gjennom et samarbeid, må man også forstå grunnlaget og forutsetningene for at samarbeidet dannes. Samarbeid oppstår av forskjellige grunner, og i henhold til de kontekstuelle forholdene i denne besvarelsen eksisterer det noen konkrete forutsetninger. Først og fremst eksisterer det krav og retningslinjer som de private aktørene må følge for å kunne etablere et arrangement innenfor idrettens rammer (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b). Private aktører har sin fulle rett til å arrangere egne arrangement, men vil da ha vanskeligheter med å gjennomføre etter satte ambisjoner. Om man tar utgangspunkt i Oliver (1990), sine grunnleggende prinsipper for inngåelse av samarbeid, eksisterer det bevis for at de private aktørene i denne besvarelsen innleder samarbeid med idretten på bakgrunn av *nødvendighet*. Gjennom sin studie av samarbeid mellom non-profit organisasjoner og offentlig organer finner Alexander et al. (2008), at non-profit organisasjoner finner det nødvendig å innlede samarbeid for å utvikle

virksomheten. I tilknytning til denne besvarelsen mener de private aktørene at det er nødvendig å innlede samarbeid for å utvikle og gjennomføre sin virksomhet. Dette legger også føringer for *maktprinsippet*. Idretten har en sterk posisjon i samfunnet og Cousens et al. (2006), viser at makt er en grunnleggende forutsetning for inngåelse av samarbeid. Idretten besitter på denne måten en sterk posisjon og de private aktørene er derfor til en viss grad avhengig av å underrette seg disse (Babiak, 2007; Cousens et al., 2006).

På den andre siden eksisterer det også *legitime* forutsetninger. En grunnleggende strategi for de private aktørene er å forankre aktiviteten og arrangementet i Nord-Norge. NIF hevder på sin side at idretten har goodwill, og gode relasjoner til det offentlige (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014), noe som har potensialet til å øke legitimiteten til de private aktørene. Økt legitimitet kan også ses i sammenheng med idrettsorganisasjonene. Informantene hevder blant annet at de økonomiske utfordringene knyttet til å arrangere et profesjonelt sykkelritt, kan ha store økonomiske konsekvenser for små idrettslag, da risikoen er stor for at det vil gå utover den daglige virksomheten. I tillegg viser Minikin (2014), at idrettsorganisasjoner ikke kan ha et smalt fokusområdet da dette vil føre til mindre ressurser til andre virksomheter i organisasjonene. I sammenheng med de strategiske satsningsområdene til non-profit organisasjonene, vil det derfor være for ressurskrevende å investere i et slikt prosjekt. Ser vi dette i lys av strategien og ambisjonene til de involverte aktørene, finnes det argumentasjon for at det eksisterer *legitime* og *nødvendige* forutsetninger for samarbeidsdannelse (Oliver, 1990).

Gjensidighet er en forutsetning for IOR når det er potensial for at det oppstår gjensidige fordeler for de involverte (Oliver, 1990). ARN skaper fordeler for idrettsorganisasjonene, gjennom økt oppmerksomhet til sykkelporten, som potensielt vil skape positive følger. Gjennom samarbeid mellom de private aktørene og non-profit organisasjonene, eksisterer det muligheter for at de involverte organisasjonene vil oppnå fordeler på bakgrunn av de organisatoriske rammene. *Effektivitet* gir organisasjonene mulighet til å øke det interne tilbud, samtidig som organisasjonene kan bevare fokus på sin interne virksomhet (Alexander et al., 2008; Oliver, 1990). Idrettsorganisasjoner har begrensede ressurser. På denne måten gir samarbeidet NCF og de andre idrettsorganisasjonene mulighet til å gjennomføre sin interne virksomhet, uten at et stort

internasjonalt etapperitt skal ta opp mye av organisasjonenes ressurser. Med utgangspunkt i Oliver (1990), sine seks grunnleggende forutsetninger for samarbeidsinngåelse eksisterer det bevis for at nødvendighet, legitimitet, gjensidighet og effektivitet er grunnleggende forutsetninger for samarbeidsinngåelse vedrørende ARN. I tillegg ligger det maktfaktorer som kan kobles mot nødvendighetsperspektivet (Babiak, 2007; Cousens et al., 2006).

Forskjellen på grunnleggende forutsetninger og motivasjon for å inngå samarbeid, er basert på forståelsen av motivasjon. Knyttet til samarbeid, kan motivasjon forstås som hvilke interesser en organisasjon har for å innlede samarbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Forutsetninger er underliggende faktorer som leder til samarbeidsinngåelse (Oliver, 1990). Samarbeid gir grunnlag for å oppnå interne målsetninger (Alexander et al., 2008; Babiak, 2009). Blant annet finner Turner og Shilbury (2008), at private aktører har motiv for å inngå samarbeid på bakgrunn av ressurstillgang. De private aktørene i denne besvarelsen er avhengig av blant annet marked- og TV-rettighetene, og ikke minst tilgang på frivillige for å oppfylle deres interne strategi og målsetning. Gjennom å samarbeide med idretten, oppnår de private aktørene nødvendige ressurser og kan integrere sin kunnskap og ekspertise i verdiforsalget og på denne måten oppnå interne målsetninger (Babiak, 2007). På den andre siden, må det eksistere gjensidig utveksling av ressurser (Babiak et al., 2018; Ihm & Castillo, 2017).

Idrettsorganisasjoner må derfor oppleve at de får noe igjen for investeringen. Dette er et vesentlig grunnlag for samarbeidsinngåelse, særlig for non-profit organisasjoner. Det kan derfor argumenteres for at non-profit organisasjonene opplever at ARN bidrar til intern måloppnåelse.

Alexander et al. (2008), viste hvordan ledere så fordeler i å innlede samarbeid for å få tilgang på infrastruktur. Ser vi dette i lys av denne besvarelsen, gir samarbeid med de private aktørene muligheten for å øke tilbudet for norske utøvere, særlig for de som befinner seg i skjæringspunktet mellom landslagsnivå og rekruteringsnivå. Dette gir tilgang, ikke på infrastruktur som Alexander et al. (2008) finner, men en arena for motivasjon og utvikling. Dette samsvarer også med tilnærmingen NCF har for sin strategi knyttet til toppidrett og prestasjonskultur, som legger vekt på at man må ha et bredt fokus på utvikling (Norges Cykleforbund, 2016, 2020). På denne måten finner NCF motivasjon i å innlede samarbeid med private aktører for å oppnå interne fordeler,

som utvikling og toppidrett. Selv om idretten må få noe igjen for sine investeringer, finner Babiak (2007), at idrettsorganisasjoner er villige til å lette på enkelte av sine krav for å få tilgang på verdifulle ressurser. Blant annet ser vi i ARN at alle partene er klar over at non-profit organisasjonene faller utenom og ikke er direkte involvert i samarbeidet, selv om det er en forutsetning for samarbeidsdannelse i idretten. Dette betyr at organisasjonene finner de økonomiske og ressursbaserte motivene som blir en ettervirkning av investeringene som så essensielle at de er villige til å lette på sine interne bestemmelser (Babiak, 2007). Non-profit organisasjonene hevder blant annet at samarbeidet med ARN og de private aktørene, øker sykkelinteressen og bidrar til rekruttering (Babiak et al., 2018). I tillegg til dette vektlegger de at samarbeidet fører til tilgang på ekspertise og kompetanse. Dette samsvarer med funnene til Alexander et al. (2008) og Turner og Shilbury (2010). Likevel, taper idrettsorganisasjonene potensielle inntekter. Det blir derfor et sentralt spørsmål å undersøke om de fordelene idrettsorganisasjonene oppnår, kompenserer for de potensielle økonomiske inntektene. Dette vil videre bli diskutert under kapittel 7.1.3.

7.1.2 Styring av samarbeid – komplekse sammensetninger

Et samarbeid oppstår når to eller flere aktører utfører en handling i felleskap. Med utgangspunkt i dette kan det gjennomføres ved at aktører har regler, prosedyrer og metoder for å utføre en handling (Lusch et al., 2014, s. 165). En utfordring knyttet til dette er basert på styringen av samarbeidet. Med bakgrunn i de retningslinjer som er gjeldende for idretten oppstår det samarbeid mellom de private aktørene og idrettsorganisasjoner på bakgrunn av foreliggende regelverk og gjennom Morgendagens helter rittet. Selv om det rent formelt eksisterer et samarbeid mellom de private aktørene og idretten basert på de formelle retningslinjer, finner man ikke bevis for at dette er tilfellet. På denne måten kan man vurdere samarbeidet som indirekte, basert på normaliseringspraksis (Lusch et al., 2014).

Hvordan samarbeid på tvers av organisasjoner blir ledet kan påvirke utfallet. Cousens et al. (2006), legger vekt på at organisasjoner derfor ikke kun må fokusere på de økonomiske fordelene som skapes, men ha et bredere perspektiv på hva en fordel er. Ser vi dette i lys av ARN og non-profit organisasjonene, kan man argumentere for at de ser helhetlig på de fordelene som skapes. Dette underbygger NCF sin bevissthet knyttet til at samarbeid i utgangspunktet kun er en formalitet. Dette fremheves av Bryson et al.

(2006), som viser til at samarbeid må skape fordeler i tillegg til det som var intensjonen for samarbeidsinngåelse. Om man da tar utgangspunkt i non-profitt organisasjonene skaper ARN fordeler knyttet til rekruttering, økt sykkelinteresse og en rekke andre fordeler. På den andre siden ser vi at de private aktørene i større grad velger å utnytte de direkte fordelene som var intensjonen og nødvendig for at de skulle arrangere rittet i tråd med idrettens retningslinjer. Dette betyr at de, som grunnlegger av ARN plattformen og initiativtaker til samarbeidet, tiltrekker seg de partnerne som er nødvendig for å skape fordeler. Likevel har de en strategi knyttet til å etablere samarbeid. Dette for å øke antall aktører som benytter plattformen også utenfor det eksisterende økosystemet. På denne måten tiltrekker de seg samarbeidspartnere gjennom å skape fordeler for dem, men også for seg selv (Kim et al., 2016).

ARN er et resultat av at ASK var NM arrangør i 2006, dette gir klubben en historisk tilknytning til arrangementet. Dette understreker de private aktørene som viser til betydningen av relasjonen. I henhold til Marlier et al. (2015) og Babiak (2007), viser de til betydningen av en historisk tilknytning og personlig kjennskap som en vesentlige forutsetninger for at et samarbeid skal opprettholdes og skape vedvarende fordeler. I tilfellet ARN, kan dette tyde på at samarbeidet opprettholdes på bakgrunn av sterke bånd mellom aktørene. De private aktørene understreker deres sterke relasjon til Andørja og Ibestad. Dette betyr ikke nødvendigvis at ASK er delaktige i prosessen, men gjennom den historiske tilknytningen og personlige relasjonene godtar de sin rolle som kun et formelt bindeledd (Babiak, 2007; Marlier et al., 2015). I tillegg til dette eksisterer det et gjensidig avhengighetsforhold mellom ASK og de private aktørene. De private aktørene er avhengig av å opprettholde relasjonene for å vedvare sin relasjon til idretten. Gjennom å opprettholde samarbeidet med de private aktørene, oppnår ASK potensielle inntekter gjennom sin aksjeandel i ASAS (Marlier et al., 2015).

Mye av den tidligere forskningen knyttet til funksjonelle samarbeid argumenterer for at kommunikasjon og engasjement er vesentlig for effektive og suksessfulle samarbeid (Misener & Doherty, 2013; Shaw & Allen, 2006; Wäsche & Woll, 2013). I tilknytning til ARN hevder non-profitt organisasjonene at kommunikasjonen kun oppstår når det er et problem som skal løses. Assiouras et al. (2019), hevder at organisasjoner må dele informasjon mellom hverandre for at man skal skape fordeler og at samarbeidet skal være effektivt. Med utgangspunkt i dette kan det være problematisk for NCF å skape

store og konkrete fordeler da informasjon og kommunikasjon ikke blir delt, med mindre det blir etterspurt. På den andre siden eksisterer det ikke noe direkte samarbeid mellom aktørene utenom den rollen de har vedrørende Morgendagens helter ritet. NCF opplever i tilknytning til dette at de private aktørene nedprioriterer arrangementet. Med utgangspunkt i at opplevelsen av andres bidrag og vedlikehold av relasjoner er viktige faktorer for effektive samarbeid, underbygger dette påstanden om at samarbeidet kun er en formalitet (Assiouras et al., 2019; Hedlund, 2014; Shonk & Bravo, 2010). På den andre siden understreker de private aktørene at de opplever samarbeid som godt, og ser på non-profit organisasjonenes bidrag som viktig. Det kan derfor argumenteres for at det eksisterer et asymmetrisk maktforhold i samarbeidet da ASAS og ASO sitter som eier av arrangementet og på denne måten opplever situasjonen som mer verdifull enn non-profit-organisasjonene. Dette fordi idrettsorganisasjonenes bidrag er et av mange som er nødvendig for det totale resultatet (Misener & Doherty, 2013).

Med utgangspunkt i dette kan det argumenteres for at det ikke eksisterer et direkte samarbeid mellom partene selv om det foreligger regelverk og retningslinjer (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b). Non-profit organisasjonene har ikke påberopt seg bestemmelsesrett i tilknytning til arrangement selv om de har en sentral posisjon (Lorgnier & Su, 2014). På denne måten kan man argumentere for at idrettsorganisasjonene belager seg på ettervirkningene som skapes gjennom verdiskapning, uavhengig om det eksisterer et direkte samarbeid (Zagnoli & Radicchi, 2018).

7.1.3 Oppnådde fordeler – hvordan skaper samarbeidet fordeler for de involverte organisasjonene?

For at verdi skal skapes mellom aktører, må verdiforslaget dekke et bestemt behov (Kolyperas et al., 2019). Samarbeid med non-profit organisasjonene dekker behovet de private aktørene har for å kunne utnytte idrettsplattformen og subsystem. I tillegg oppnår de markeds- og TV-rettigheter gjennom samarbeidet med idretten. På den andre siden, kan de private aktørene inneha markeds- og TV-rettighetene (Kjenner, 2018), til arrangementet dersom de velger å ikke samarbeide med idrettsorganisasjonene. Derfor kan de private aktørene i utgangspunktet selv styre over rettighetene, men dette vil potensielt føre til andre utfordringer knyttet til deltagelse i idrettsplattformen og subsystemet. På denne måten dekker idrettsorganisasjonene et sentralt behov hos de

private aktørene. Forutsetningen for at verdi skal skapes er at det eksisterer en form for utveksling av eiendeler og at aktørene integrerer sine ressurser i verdiforslag (Zagnoli & Radicchi, 2018). Spørsmålet blir da i hvilken grad de private aktørene dekker et behov hos idrettsorganisasjonene? Tar man utgangspunkt i NCF og NIF sine dokumenter, baserer disse seg på enkelte satsningsområder som skal bidra til utviklingsutvikling. På denne måten bør ARN føre til måloppnåelse ikke nødvendigvis på alle, men i det minste på enkelte av deres satsningsområder. Av områder som er av interesse for denne besvarelsen er kompetanseheving, rekruttering, interesse, toppidrett og prestasjonskultur (Norges Cykleforbund, 2016, 2020; Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2019).

Babiak (2009), hevder at organisasjoner kan oppleve fordeler og ulemper gjennom en og samme handling. Ser vi dette i lys av ARN og non-profit organisasjonene, mister non-profit organisasjonene potensielle inntekter. På den andre siden skaper ARN kompetanseheving blant de av deres medlemmer som bidrar som frivillige, i tillegg til en arena for utvikling av fremtidige toppidrettsutøvere. Non-profit organisasjonene får ikke bare økt arrangementsteknisk kompetanse, men også økt kommisærerfaring. Blant annet bruker ARN norske kommisærer som er bosatt i Nord-Norge. Dette gjør at de får erfaring fra et UCI-ritt, noe som skaper kompetanseheving i organisasjonen. I tillegg til dette legger ARN forutsetninger for potensiell rekruttering og økt interesse. Likevel mister de deler av eierskapet og ikke minst potensielt økonomiske inntekter. På en annen side kan det argumenteres for at disse økonomiske inntektene ville de heller ikke fått om det ikke hadde vært for det private initiativet. De private aktørene gir fra seg deler av handlingsfriheten knyttet til regelverk og eierskap, da de underretter seg idretten. Igjen får de tilgang til idrettsplattformen og blir en del av idrettens subsystem, som medfører en rekke fordeler i form av tilgang på frivillige, økt engasjement og en relasjon til idretten som gjør rittet mer bærekraftig. På denne måten skaper ARN fordeler for de involverte organisasjonene, samtidig som det har noen negative konsekvenser for den interne måloppnåelsen og handlingsfriheten (Babiak, 2009).

Et viktig grunnlag for verdiskapning er opprettelsen av plattformer som aktører kan benytte for å skape verdi for seg selv, men også for andre (Kim et al., 2016; Uhrich, 2014). De private aktørene har opprettet ARN og hevder at prosjekter fungerer som en plattform som alle kan bruke og utnytte. Dette ser vi blant annet gjennom hvordan non-

profitt organisasjonene til en viss grad benytter seg av muligheten til å utnytte plattformen som en rekruttering og relasjonsplattform. Kim et al. (2016), hevder at smart teknologi som kommunikasjonsplattform, skaper verdi for aktørene og de som benytter seg av den. På denne måten belyser de verdien av plattformer som fremhever interaksjon mellom aktører. Ser vi dette i lys av ARN plattformen ble relasjonen mellom Equinor og NCF opprettet på bakgrunn av arrangementet. På denne måten har NCF en økonomisk motivasjon for å utnytte plattformen (Grohs et al., 2020). NCF vektlegger likevel at de har potensialet til å utnytte denne formen for verdiskapningen i enda større grad. De private aktørene har integrert sine ressurser i verdiforslaget til idrettsorganisasjonene, og på denne måten maksimert verdiforslaget. Derimot har non-profit organisasjonene integrert sine ressurser til en viss grad, gjennom Morgendagens helter rittet og kontaktnettverket til de private aktørene. Likevel kan det argumenteres for at potensialet som foreligger kan utnyttes i større grad, dersom de velger å sentralisere flere ressurser inn mot ARN. Dette belyses også gjennom hvordan de andre non-profit organisasjonene ikke i like stor grad benytter seg av plattformen (Cabiddu et al., 2013).

Bianchi (2019), hevder at organisasjoner må se utenfor sin kjernevirksomhet for å oppnå nye fordeler. Dette gjelder i hovedsak aktørene som er eier av plattformen, men det kan også gjelde de som benytter den. For eksempel har de private aktørene opprettet ARN plattformen som en interaksjonsarena for aktører som ønsker å bidra og potensielt skape nye fordeler. På denne måten anser de private aktørene samarbeidspartneren som en ressurs som bidrar til utviklingen av arrangementet også utenfor arrangementets kjernevirksomhet (Bianchi, 2019). For eksempel belyser ASAS hvordan veldedige organisasjoner får bruke ARN plattformen som rekrutteringsarena av fosterforeldre. På denne måten skaper ARN verdi for slike organisasjoner, samtidig som de veldedige organisasjonene skaper verdi for ARN (Bianchi, 2019; Vargo & Lusch, 2004). Derfor kan det argumenteres for at også idrettsorganisasjonene vil skape fordeler for seg selv og andre, dersom de utnytter plattformen.

Det er en naturlig antagelse at et stort internasjonalt etapperitt vil føre til økt interesse og rekruttering for sykkelporten. Dette på bakgrunn av de private aktørenes virksomhet, og gjennom utnyttelse av idrettsplattformen (Grohs et al., 2020; Hedlund, 2014). På denne måten vil samarbeidet føre til flere fordeler enn det som var intensjonen (Bryson

et al., 2006). Selv om man vil anta at ARN fører til rekruttering ser man ingen effekt med utgangspunkt i utviklingen av aktivitetstall. På den andre siden kan man se en positiv utvikling i NCF-RN over de siste årene (Datasett NCF). Selv om man ikke kan konkludere med at ARN er årsaken til utviklingen, da det er en rekke andre faktorer som kan påvirke den, kan man likevel vise til utviklingen som en potensiell effekt av ARN.

Tabell 3: Årlig utvikling i aktivitetstall for NCF og NCF-RN (Datasett NCF).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
NCF	41332	44290	47399	48652	49423	47920	46806	44679
Prosentvis endring	-	7 %	7 %	2,50 %	1,50 %	-3 %	2,50 %	-4,50 %
NCF-RN	3239	3351	3577	3581	3392	3608	3564	4061
Prosentvis endring	-	3,40 %	6,70 %	0,10 %	5,00 %	6,00 %	-1,00 %	14,00 %

En annen fordel som non-profit organisasjonene hevder at skapes gjennom ARN, er økt sykkelinteresse. Dette er også viktig for de private aktørene, da de ønsker at ARN skal bidra til økt interesse for deres hovedarrangement, TDF. Det er derfor vesentlig at ARN fører til økt engasjement for alle de involverte aktørene. En kan vise til utviklingen i seertall for å belyse endringer i interesse. Det er også viktig å påpeke at det er en rekke faktorer som kan påvirke denne utviklingen. For denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i det som på fagspråket omtales som markedsandeler. Dette er prosentandelen av alle som ser på TV og hva de ser på. Tar man da utgangspunkt i utviklingen vil man da kunne se om det har vært en økning av de som ser på TV som velger å se sykkel fremfor andre program. I tilknytning til ARN, var det en vekst rett i etterkant av opprettelsen av arrangementet både for TDF, men også for ARN. Likevel var ikke denne effekten vedvarende, og markedsandelen varierer fra år til år. Det kan derfor ikke, med utgangspunkt i disse tallene, argumenteres for at ARN har ført til økt sykkelinteresse (Datasett TV2).

Tabell 4: Årlig utvikling i markedsandelen for ARN og TDF (Datasett TV2).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Endring i markedsandel ARN				26,7	33	35,5	34,1	25,1	23,8	29,4
Endring i markedsandel TDF	38,7	39,7	33,4	39,3	41,5	44,1	39,5	38,5	39,5	43

Tar man utgangspunkt i disse tallene finnes det ingen konkrete bevis for at ARN skaper økt rekruttering eller interesse. Likevel er ressursintegrering sentralt for at fordeler skal skapes (Cabiddu et al., 2013). Derfor kan man hevde at non-profitt organisasjonene kan oppnå større fordeler knyttet til interesse og rekruttering om de integrerer sine ressurser i verdiforslaget. Non-profitt organisasjonene argumenterer for at de ikke har noe direkte tilknytning til ARN, foruten om deres frivillige bidrag og gjennom Morgendagens helter rittet. På denne måten kan man argumentere for at dersom idrettsorganisasjonene i større grad integrerer sine ressurser i verdiforslaget, for eksempel gjennom å fokusere på rekruttering av barn og ungdom, vil de potensielt skape konkrete fordeler (Cabiddu et al., 2013).

Plattformen som de involverte aktørene får tilgang på kan forstås som det Turner og Shilbury (2008), definerer som tilgang på nye virksomhetsområder. Grohs et al. (2020), argumenterer for at organisasjoner utnytter plattformer for å skape og oppnå spesifikke fordeler. Gjennom det formelle samarbeidet som oppstår får de private aktørene tilgang på non-profitt organisasjonenes subsystem, samtidig som de får mulighet til å benytte seg av idrettsplattformen og de fordelene det innebærer. På denne måten kan man argumentere med at de private aktørene innleder samarbeid for å oppnå konkrete verdiforslag og på denne måten skape fordeler (Grohs et al., 2020). Frow et al. (2016), viser hvordan det er aktørene internt i et økosystem som setter kriterier for hvem som får tillatelse til å delta. Ser vi dette i lys av de private aktørene, kan regelverket og kravene idrettsorganisasjonene stiller, være konkrete kriterier for deltagelse. Derimot kan det argumenteres for at dette er det eneste kriteriet non-profitt organisasjonene har, og på denne måten stiller ikke de noen andre krav enn at det eksisterer en formell relasjon. Dette kan riktig nok være kontekstuelle forhold som kun eksisterer for ARN, eller det kan være en underliggende praksis for arrangement generelt.

Idrettsorganisasjonene får også ta del i de private aktørenes plattform og subsystem. Misener og Doherty (2014) og Thibault og Harvey (1997), belyser at samarbeid kan skape økt kvalitet på organisasjoners virksomhet. Ser vi dette i lys av ARN, øker dette antallet internasjonale etapperitt i Norge, som medfører et bedre nasjonalt tilbud. De private aktørene bidrar også til utviklingen av idrettsorganisasjonenes kompetanse, som vil gjøre at de kan tilby et bedre tilbud til sine medlemmer. I tillegg skaper ARN entusiasme rundt sykkelporten i Nord-Norge, noe som fører til at det er større sannsynlighet for at organisasjonene oppnår sine virksomhetsmål (Thibault et al., 2004). Likevel kan det argumenteres for at idrettsorganisasjonenes virksomhetsmål også ville vært mulig å oppnå uten de private aktørene. Idrettsorganisasjonene understreker at deres begrensede ressurser er en hindring, da et slikt arrangement ville gått ut over tjenestetilbudet til organisasjonene, da de i større grad måtte ha sentralisert sine ressurser i prosjektet (Alexander et al., 2008; Babiak, 2009; Frisby et al., 2004). I tilknytting til de private aktørene oppnår de økt synlighet gjennom formelle koblinger til den nasjonale idretten. I tillegg oppnår de en ekstra formidlingskanal gjennom assosiasjoner og koblinger til nasjonal og internasjonal sykkelport. Dette bidrar til å skape et helhetlig prosjekt som forener de to sektorene (Thibault & Harvey, 1997).

En utfordring som ofte oppstår gjennom et samarbeid er tilgang på menneskelige ressurser (Frisby et al., 2004). Gjennom samarbeidet mellom de private aktørene og idretten, ser man verdien av å utnytte en annen aktørs verdiforslag i form av de private aktørenes tilgang på det frivillige apparatet til idretten. Dette gjør at ARN kan fokusere sine interne ressurser på andre områder. På denne måten opplever ikke organisasjonen mangel på ressurser. I tillegg viser NCF til det store frivillige apparatet som de har tilgjengelig og som ikke benyttes under ARN. På denne måten har de private aktørene tilgang på en rekke frivillige, samtidig som at non-profit organisasjonene har ressurser i reserve (Frisby et al., 2004). På den andre siden opplever NCF at Morgendagens helter rittet blir nedprioritert. Dette kan forklares med at NCF på denne måten opplever at de private aktørene sentraliserer sine ressurser rundt hovedarrangementet, som fører til at de ikke tilbyr tilstrekkelige ressurser på dette området. Det kan derfor diskuteres om organisasjonene har samme grad av forpliktelse knyttet til prosjektet (Babiak & Thibault, 2009; Shaw & Allen, 2006). Om man ser dette i lys av organisasjonenes interne målsetninger, har de private aktørene en helhetlig tilknytning til arrangementet. Ettersom idrettsorganisasjonene ikke er direkte involvert i hovedarrangementet, har de

sterkere tilknytning til det ene prosjektet de er delaktige i. Dette gjør at non-profit organisasjonene er fokusert på hvordan dette bidrar til overordnet utvikling av sykkelporten. Som kontrast til dette har de private aktørene et noe smalere fokus knyttet til kun utviklingen av ARN. Dette gjør at organisasjonene kan oppleve hverandres bidrag noe forskjellig, da deres interne målsetninger ikke nødvendigvis går overens (Babiak & Thibault, 2009). Likevel er begge organisasjonene bevisst på hverandres rolle og hvor avhengig de er av relasjonen for at arrangementet og idretten skal gjennomføres og utvikles.

En av årsakene til at samarbeidet virker lite forpliktende, kan være på bakgrunn av de potensielle konsekvensene arrangementet vil ha for non-profit organisasjonene og interne målsetninger. Svensson og Seifried (2017), argumenterer for at organisasjoner kan være nødt til å avslå lukrative tilbud for å kunne fokusere på sin interne virksomhet. ASAS viser til hvordan de i startfasen av ARN, kontaktet idretten for et direkte samarbeid om arrangementet. Tilbudet ble avslått og kan forklares i de potensielle økonomiske konsekvensene et samarbeid ville hatt for idretten, dersom man ikke hadde lyktes. Dette er noe som også underbygges gjennom intervjuene med non-profit organisasjonene, hvor de understreker at en klubb ikke kan ta den økonomiske risikoen knyttet til store idrettsarrangement. Dette legger føringer for at idretten ikke er like forpliktet til arrangementet (Babiak & Thibault, 2009; Ihm & Castillo, 2017). Som en konsekvens av dette vil fordelene som skapes være ettervirkninger av de private aktørenes virksomhet, fremfor mer direkte gjennom forpliktende ressursintegrering (Grohs et al., 2020). Dette betyr ikke nødvendigvis at de er negative til et potensielt samarbeid med private aktører, men at de er opptatt av å verne om internvirksomhet (Svensson & Seifried, 2017). Likevel kan det argumenteres for at organisasjonene vil oppnå flere og mer konkrete fordeler ved å samarbeide, selv om det ikke er et direkte samarbeid. Bakgrunnen for dette er at organisasjonene får tilgang på andre verdinettverk og subsystem, samtidig som de deler sine interne ressurser og oppnår fordeler uten å konsentrere alle sine ressurser inn mot et prosjekt (Seifried et al., 2019). Selv om idretten ikke oppnår direkte fordeler, vil de oppnå ettervirkninger gjennom arrangementets eksistens. Dette fordi fordelene skapes på bakgrunn av ARN som plattform og er derfor grunnlaget for verdiskapningen. På denne måten oppnår de fordeler de ellers ikke ville oppnådd uten arrangementet (Woratschek et al., 2014a, 2019).

Selv om non-profit organisasjonene ikke er direkte involvert i organiseringen av ARN oppnår de fordeler gjennom sin relasjon til de private aktørene (Vargo & Lusch, 2016). Kolyperas et al. (2016), argumenterer for at de aktørene med færrest ressurser ofte er de som har størst nytteverdi av et samarbeid eller en relasjon. Med utgangspunkt i at idrettsorganisasjonene er basert på frivillighet og har mer begrensede ressurser enn de private aktørene, kan det argumenteres for at de oppnår fordeler, uavhengig om de er direkte involvert verdiskapningsprosessen. Den negative konsekvensen med dette er at de ikke kan styre utviklingen og hvilke fordeler som skapes, men er nødt til å godta de ettervirkningene arrangementet medfører (Uhrich, 2014).

7.2 Subsystem og verdinettverk som grunnlag for verdiskapning og ressursintegrering

Enhver organisasjon opererer i et nettverk eller økosystem. Dette oppstår på bakgrunn av at organisasjoner ikke eksisterer i et vakuum og må derfor forholde seg til andre (Lusch et al., 2014; Meiklejohn et al., 2016). På denne måten blir verdien som skapes et resultat av interaksjon mellom flere aktører som ikke nødvendigvis står i relasjon til hverandre (Vargo et al., 2017). Økosystemet, eller subsystemet, blir på denne måten en arena for verdiutveksling (Tsiotsou, 2016).

En av utfordringene knyttet til verdiskapning er interne ressurser og hvordan man skal fordele disse for å oppnå størst mulig fordeler. Forutsetningen for at man skaper og oppnår fordeler er basert på ressursintegrering (Babiak et al., 2018; Woratschek et al., 2014a). Non-profit organisasjoner, som idretten, opererer ofte innenfor flere virksomhetsområder, noe som gjør problematikken desto større. Virksomheten til non-profit organisasjoner strekker seg fra små lokale klubber basert på barneidrett til toppidrett på høyt internasjonalt nivå. Dette gjør at det kan være utfordrende å finne ressurser og ta på seg prosjekter som kan være tidkrevende. For eksempel har ikke Nord-Norge noen store nasjonale eller internasjonale idrettsarrangement. I tillegg eksisterer det få internasjonale etapperitt på sykkel i Norge. Ser vi i tillegg dette i lys av at non-profit organisasjonene opplever at klubber ikke er i stand til å arrangere et internasjonale etapperitt, oppstår det muligheter for private aktører gjennom å utnytte arenaer som idrettsorganisasjonene ikke klarer å fylle (Jones et al., 2018). På denne måten oppstår det strukturelle hull i nettverket, eller subsystem, som andre aktører uten en direkte relasjon til aktørene i systemet kan utnytte (Jones et al., 2018). Andre aktører,

for eksempel private aktører, kan da i henhold til Jones et al. (2018), fylle et behov eller et strukturelt hull i nettverket gjennom interaksjon og verdiforslag til idrettsorganisasjonene. På denne måten oppstår det en relasjon og et samarbeid mellom aktørene, da non-profit organisasjonene må akseptere verdiforslaget for at de private aktørene skal kunne få innpass i subsystemet (Pera et al., 2016). Dette på bakgrunn av at non-profit organisasjonene har eierskapet til norsk sykkel sport, og de private aktørene må følge de retningslinjer som er satt for å få muligheten til å utnytte det strukturelle hullet. Dette gjør at non-profit organisasjonene får et økende antall internasjonale etapperitt, som også medfører at norske utøvere samler UCI-poeng og gjør Norge til en voksende sykkelnasjon. Med utgangspunkt i dette skaper de private aktørene verdi for non-profit organisasjonene, gjennom å ta på seg en rolle som ikke idretten har mulighet eller ressurser til. Samtidig skaper non-profit organisasjonene verdi for de private aktørene ved å tillate de å utnytte det strukturelle hullet som oppstår. Ved å utnytte det strukturelle hullet, oppnår de private aktørene tilgang på økosystemet til idretten og potensialet til å utnytte de ressursene og verdiforslagene det måtte medføre (Grohs et al., 2020; Jones et al., 2018).

Tilgang på ressurser er ofte motivasjon for å delta i verdiskapningsprosesser gjennom et økosystem (Frow et al., 2016). Gjennom å få tilgang på kritiske ressurser som markeds- og TV-rettigheter, frivillige og idrettsplattformen, kan de private aktørene bruke sine interne ressurser for å skape verdi. På den andre siden har idrettsorganisasjonene en motivasjon knyttet til prestasjon og toppidrettskultur som skapes gjennom rittet. Dette medfører en verdiskapningsprosess gjennom at de private aktørene fyller det strukturelle hullet (Jones et al., 2018). Likevel er det en forutsetning at aktører integrerer sine ressurser i verdiforslag fra de andre aktørene for at det skal skapes verdi. Selv om man gjennom denne besvarelsen belyser at non-profit organisasjonene har en motivasjon for å innlede samarbeid. Finner man ikke bevis for at non-profit organisasjonene integrerer sine ressurser i verdiforslagene, foruten om de tiltakene de har knyttet til Morgendagens helter rittet (Stieler et al., 2014; Woratschek et al., 2014a).

Gjennom et økosystem deler og integrerer aktører sine ressurser fra verdinettverket i verdiforslag (Frow et al., 2016). Selv om non-profit organisasjonene ikke integrerer sine ressurser i annet enn Morgendagens helter rittet, skapes det likevel fordeler gjennom den formelle relasjon. Blant annet benytter de private aktørene seg av frivillige

fra idrettsorganisasjonene. På denne måten er ARN med på å styrke organisasjonene gjennom økt kompetanse. Likevel kan man stille spørsmålsteget ved om måten non-profit organisasjonene oppnår disse fordelene på er tilfeldig eller planlagt. For eksempel har ikke idrettsorganisasjonene noe konkrete retningslinjer eller krav for de frivillige som blir benyttet av de private aktørene. Dette gjør at de har en passiv rolle i ressursintegrasjonen av de frivillige, da det er opp til hver enkelt klubb å godta eller avslå verdiforslaget fra de private aktørene. Ettersom non-profit organisasjonene ikke har noe konkret strategi knyttet til samarbeid, kan det derfor argumenteres for at de fordelene som skapes utover Morgendagens helter rittet, er tilfeldige. I utgangspunktet vet man heller ikke om de frivillige oppnår en kompetanseheving, og man finner heller ikke bevis for at ARN fører til økt rekrutering eller interesse. Likevel kan man argumentere for at gjennom å fortsette med sin virksomhet integrerer de sine ressurser i verdiforslaget fra de private aktørene. Blant annet understreker NCF-RN at de opplever økt engasjement rundt sine lokale arrangement etter ARN. Dette kan forklare at organisasjonene gjennom å fortsette med sin virksomhet oppnår og skaper fordeler på bakgrunn av det engasjementet ARN har skapt lokalt og gjennom idrettsorganisasjonenes posisjon i økosystemet (Lorgnier & Su, 2014). Likevel kan man stille spørsmålsteget ved om det er samarbeidet med de private aktørene som har ført til denne effekten, eller om det er tilfeldigheter.

For at nettverk eller subsystemet skal være funksjonelt må organisasjonene verdsette aktørers bidrag (Shonk & Bravo, 2010). Det kommer frem av intervjuet at alle non-profit-organisasjonene er positive til de private aktørenes arbeid. Likevel understreker de at det går på bekostning av potensiell utvikling. NCF fremhever spesielt at de kunne ønske at NCF-RN og ASK var mer koblet til prosessen. Selv om organisasjonene ikke er direkte delaktige rundt arrangementet, kan organisasjonene integrere sine ressurser i verdiforslaget (Pera et al., 2016). De private aktørene benytter seg blant annet av frivillige fra idrettsorganisasjonene. Likevel skjer dette på de private aktørenes premisser. På denne måten eksisterer det en form for ressursintegrasjon, men non-profit organisasjonene har ingen kontroll over prosessen. For eksempel kan dette løses gjennom forhandlinger (Pera et al., 2016). NCF-RN viser hvordan non-profit organisasjonene har et krav om at alle kommisærer som benyttes i et arrangement skal være bosatt i regionen. Noe som gjør at de private aktørene benytter seg av disse, og non-profit organisasjonene oppnår konkret kompetanseheving. På den andre siden

understreker NCF at de har store frivillige ressurser som ikke benyttes, som for eksempel sjåførere til følgebiler. Fremfor å benytte disse, velger de private aktørene å bruke interne sjåførere med erfaring fra TDF. Dette er i utgangspunktet et kvalitetstegn, men det gjør det vanskeligere for non-profit organisasjonene å integrere sine ressurser og på denne måten skape fordeler. Med utgangspunkt i de to eksemplene, kan det belyses at non-profit organisasjonene har forhandlingselementer for å integrere sine ressurser i verdiforslag. Likevel benytter de seg ikke av disse i alle sammenhenger, noe som gjør at ressursintegreringen blir noe tilfeldig (Pera et al., 2016). Det kan likevel også argumenteres for at non-profit organisasjonene ikke ønsker å ta mer eierskap til arrangementet da dette vil føre til mer forpliktelse (Babiak & Thibault, 2009; Bryson et al., 2006). De foretrekker heller å være en del av de private aktørenes økosystem og utnytte de ettervirkningene arrangementet skaper (Pera et al., 2016). Tar man utgangspunkt i denne tilnærmingen skapes da fordelene ved at de private aktørene kan styre fritt og utnytte de elementene som er nødvendige fra non-profit organisasjonene uten å ta nevneverdige hensyn. På denne måten oppnår de private aktørene en posisjon i systemet som gjør dem til de sterkeste og mest innflytelsesrike (Wäsche & Woll, 2013). Wäsche og Woll (2013), viser hvordan en sterk aktør i et nettverk, eller subsystem har evnen til å koordinere nettverket. Dette medfører at aktøren tiltrekker seg partnere, som over tid blir et komplekst system (Ihm & Castillo, 2017; Wäsche & Woll, 2013). For eksempel kommer det frem at de finansielle bidragene fra andre i verdinettverket er mer avgjørende for de private aktørene. Dette kan være på bakgrunn av den økonomiske kostnaden det er å arrangere et sykkelritt, og at disse bidragene da er mer avgjørende. Dette samsvarer med Babiak (2007), som understreker at økonomiske bidrag ofte er en mer kritisk ressurs enn andre. Dette medfører ytterligere utfordring for non-profit organisasjonenes innflytelse og evne til å integrere sine ressurser. Det kan derfor argumenteres for at non-profit organisasjonene er fornøyd med de ettervirkningene ARN skaper, og på denne måten ikke ønsker å påvirke de private aktørene. De private aktørene kan da i større grad kanalisere sine ressurser i verdiforslagene til idrettsorganisasjonene, uten å møte motstand eller ta hensyn til forskjellige krav (Cabiddu et al., 2013).

Historisk avhengighet er et viktig utgangspunkt for verdiskapning i et økosystem (Meynhardt et al., 2016), i tillegg er det vesentlig å skape en felles historie (Frow et al., 2016). Begge disse elementene er tilstede gjennom subsystemet. For eksempel er de

historiske relasjonene til ASK og arrangementets sentrale posisjon blant befolkningen i Nord-Norge vesentlig for at fordeler skal skapes. I tillegg understreker non-profit organisasjonene viktigheten av den historiske tilknytningen til ARN og belyser at arrangementet er viktig for utviklingen av norsk sykkel sport. Selv om relasjonen mellom de private aktørene og non-profit organisasjonene har blitt svakere over tid, med tanke på hva som var utgangspunktet, er fortsatt de private aktørene sterkt avhengig av idrettsorganisasjonene (Meynhardt et al., 2016). På denne måten skaper de private aktørene og non-profit organisasjonene verdi for hverandre gjennom å vedvare sin virksomhet på bakgrunn av den historiske tilknytningen. Dette skjer gjennom assosiasjoner og relasjoner som er opparbeidet over tid og gjennom interaksjon. For eksempel er ASK formell arrangør av ARN. Gjennom denne besvarelsen er det vist at de ikke har en rolle til ARN. Men uten deres tilknytning ville de private aktørene mistet sin relasjon og tilgang til idrettens økosystem. Dette skjer også gjennom Morgendagens helter rittet. Dersom NCF ikke er fornøyd med samarbeidet og relasjonene, er de i en posisjon hvor de kan trekke seg ut, og de private aktørene vil miste en historisk relasjon til idretten. På den andre siden skaper de private aktørene lokalt engasjement som er blitt opparbeidet over tid. Dersom de velger å trekke seg ut og avslutte arrangementet, vil en potensiell konsekvens være at det engasjementet som har blitt opparbeidet over tid vil forsvinner, da aktørene slutter å tilføre sine ressurser i verdiforslaget (Stieler et al., 2014).

I økosystemet er det flere aktører som påvirker verdiskapningen. Selv om de private aktørene har størst innflytelse i subsystemet og plattformen, vil de ikke kunne skape verdi dersom det ikke hadde eksistert et samarbeid med idretten. På denne måten er de private aktørene avhengig av non-profit organisasjonen for at de skal skape fordeler for seg selv og andre (Pera et al., 2016). Likevel er eksistensen til ARN avhengig av de private aktørenes initiativ. Dette betyr at de fordelene og ressursintegreringen til non-profit organisasjonene ikke ville eksistert om det ikke hadde vært for de private aktørene. Sagt på en annen måte ville ikke non-profit organisasjonene oppnådd fordeler gjennom arrangementet dersom de private aktørene ikke hadde ønsket å etablere rittet. Dette fordi arrangementet er grunnlaget for verdiskapningen. Selv om det finnes få bevis for at non-profit organisasjonene integrerer sine ressurser i verdiforslaget til de private aktørene. Kan man argumentere for at de belager seg på de ettervirkningene som skapes gjennom å fortsette sin daglige virksomhet. På denne måten oppnår non-profit

organisasjonene verdier de ellers ikke ville ha oppnådd. Ut ifra dette innebærer ARN felles verdiskaping for de involverte aktørene og skaper for det første indirekte fordeler for idretten, og direkte fordeler for de private aktørene (Pera et al., 2016).

7.3 Forskjellige strategiske tilnærminger

Strategi er et begrep som brukes for å belyse hvordan man skal nå en fremtidig posisjon (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Hatch & Thorbjørnsen, 2001). For denne besvarelsen er det tatt utgangspunkt i organisasjonenes strategi knyttet til samarbeid. Sagt på en annen måte er det ønskelig å forstå hvilke tilnærminger organisasjonene har til samarbeid for å oppnå sine målsetninger.

7.3.1 Forskjellen mellom privat og non-profit

Den tradisjonelle tilnærmingen på strategi er ofte relatert til en konkret handling som er bevist produsert i forkant av en hendelse (Mintzberg, 1978). Tar vi med dette utgangspunkt i strategien til non-profit organisasjonene, har de en bevist tilnærming til samarbeid gjennom hvilke retningslinjer og juridiske utgangspunkt de fremhever (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014, u.å.-b). Siden dette er tilnærminger som er ledene for organisasjonenes arbeid legger disse fremtidige premisser for hvordan organisasjonene kan handle (O'Brien et al., 2019). Med utgangspunkt i dette har NIF og de underliggende organisasjonene en nokså konkret tilnærming på samarbeid med aktører utenfor non-profit sektoren. I tillegg har de en underliggende praksis, det NCF omtaler som retningslinjer. Dette kan i henhold til denne besvarelsens formål forstås som strategier. Bakgrunnen for dette er at retningslinjene blir omtalt som en handling de utfører for å få alle sykkelritt underlagt idrettens rammer. På denne måten har organisasjonene en konkret strategisk retning (O'Brien et al., 2019), men ingen konkrete planer for hvordan. Derfor kan det argumenteres for at idrettsorganisasjonene har en overordnet strategi på et høyere nivå og som er ledene, men ikke avgjørende for konkrete handlinger. Likevel, om man tar utgangspunkt i de organisatoriske fortrinnene NIF omtaler, kan dette også forstås som verdiforslag, og da også en strategi for hvordan idretten kan bidra til et eventuelt samarbeid. Denne tilnærmingen kan forstås som en service tilnærming på strategi (Bettencourt et al., 2014). Selv om dette er et godt utgangspunkt for ikke-standardiserte handlinger, kommer det ikke frem gjennom intervjuene at dette er en handling organisasjonene tar utgangspunkt i.

Minikin (2014), hevder at strategisk planlegging gjennom å ha en oversikt over omgivelsene, vil gi organisasjonene et fortrinn for å lykkes med sine målsetninger. Med utgangspunkt i denne besvarelsen finnes det lite bevis for at non-profit organisasjonene har en konkret strategi for samarbeid og hvordan de kan nå sine målsetninger gjennom interaksjon med sine omgivelser. Dette kan være på bakgrunn av at organisasjonene opererer i mange markeder og har en rekke interessenter å forholde seg til. På denne måten er det mer krevende for idrettsorganisasjonene å danne en konkret strategisk retning (Bettencourt et al., 2014; O'Brien et al., 2019). Derfor kan det være utfordrende for organisasjonene å vite hvordan de kan integrere sine ressurser i verdiforslag til andre aktører da de ikke er bevisst sin posisjon (Bettencourt et al., 2014). Med utgangspunkt i dette kan det argumenteres for at non-profit organisasjonene har en konkret overordnet strategi som gir organisasjonen retning, men som ikke er ledende for hvordan de skal handle i konkrete caser. På denne måten blir ikke den strategiske tilnærmingen en top-down prosess, men heller en situasjon hvor flere aktører påvirker organisasjonens strategiske retning (O'Brien et al., 2019). Likevel har de grunnlaget for å oppnå en konkret strategi knyttet til samarbeid basert på de organisatoriske fortrinnene.

Tar vi med dette utgangspunkt i de private aktørenes strategi, har de en lignende tilnærming som idrettsorganisasjonene basert på at strategien er etablert i forkant av den spesifikke handlingen (Mintzberg, 1978). På denne måten har de en overordnet strategi som er veiledende for deres arbeid. Tar vi utgangspunkt i to av de tre aktørene som ble intervjuet i denne besvarelsen hadde begge organisasjonene en strategi, som var relatert til at samarbeid eller prosjekter skulle bidra til å oppfylle en hovedstrategi. Forskjellen mellom sektorene er at de også har en konkret tilnærming på spesifikke caser. På denne måten er de bevisste hvilke strategiske retninger organisasjonene skal ta, knyttet til å oppnå deres overordnede strategi gjennom samarbeid (O'Brien et al., 2019). For eksempel har de et ønske og en strategi om å inkludere aktørene som bidrar til utviklingen av det spesifikke prosjektet. Utgangspunktet for dette er en strategi knyttet til å innlede samarbeid som kan utvikle organisasjonen, samtidig som de bidrar til andre organisasjoners verdiskapning. Dette belyses blant annet gjennom hvordan de private aktørene tilbyr ARN plattformen som en arena for veldedige organisasjoner, samt måten de har opparbeidet en utstyrspark som non-profit organisasjoner kan låne gratis. Dette er selve essensen i service som strategi (Bettencourt et al., 2014). Ser vi dette i lys av service som strategi, belyser Bettencourt et al. (2014), at ressurser ikke nødvendigvis

må eies av en organisasjon. Selv om de private aktørene offisielt må dele eierskapet til ARN med non-profit organisasjonene, er samarbeidet med på å oppfylle organisasjonens overordnede målsetning. De private aktørene viser også at de i større grad er avhengig av å samarbeide for og lykkes. Dette er basert på en forståelse av omgivelsene (O'Brien et al., 2019), og hvilke aktører det er nødvendig å samarbeide med for å utvikle sin virksomhet. I tillegg tydeliggjør de at ARN er en plattform hvor de som ønsker å bidra kan delta. Dette gjør at de ikke har en konkret strategi til hvem de samarbeider med, men at de har en åpen tilnærming og at de er bevisste at ting kan endres over tid. Ser vi dette i lys av det Mintzberg (1994), omtaler som *emergent* strategi, er dette strategier eller handlinger som tilpasses, endres og opparbeides over tid. Med utgangspunkt i de private aktørene har de en grunnleggende strategi knyttet til samarbeid og hvem de må samarbeide med. Likevel er de også bevisst over at samarbeid som ikke var påtenkt kan oppstå. Dette kan forstås som det Mintzberg (1972), forklarer som et mønster av handlinger. Dette ser de på som en fordel da det kan bidra til at organisasjonen kan oppnå og skape nye og uventede fordeler gjennom samarbeid. På denne måten har de private aktørene ikke nødvendigvis en bedre strategi relatert til samarbeid, men de har en åpnere tilnærming og er bevisst at samarbeid er en viktig strategi for å oppnå og utvikle produktet.

Forskjellen mellom de to tilnærmingene er ikke nødvendigvis så ulike, men implementeringen og gjennomføringen er noe forskjellig. ARN er et prosjekt, og strategien de private aktørene har til samarbeid er relatert til å utvikle og styrke dette produktet. Det kan argumenteres for at det er enklere for de private aktørene å ha en slik tilnærming, da de opprettet og gjennomfører prosjektet. Dette er selvfølgelig en tilnærming som ikke er relevant for idrettsorganisasjonene, da det ikke er naturlig for dem å ha en strategi knyttet til å styrke ARN (O'Brien et al., 2019).

Idrettsorganisasjonene har likevel en strategi knyttet til kompetanseheving i organisasjonene, blant annet vedrørende arrangement. Det kan da tenkes at en lignende tilnærming for non-profit organisasjonene ville vært mulig, med utgangspunkt i å innlede samarbeid med aktører som kan bidra til dette (O'Brien et al., 2019). Non-profit aktørene belyser at det kan være positivt med samarbeid og at dette kan være med å utvikle idretten. Likevel har de ingen konkret strategi for hvordan dette skal gjennomføres. Tar man da utgangspunkt i ARN, ville en slik strategi gjort det lettere for organisasjonene og integrere sine ressurser i verdiforslaget til de private aktørene og på

denne måten skape verdi og utvikle sin virksomhet basert på samarbeidet. Ut ifra dette kapittelet kan man argumentere for at begge organisasjonene har en konkret overordnet strategi som er retningsgivende for organisasjonenes arbeid. Likevel er det vesentlige forskjeller knyttet til spesifikke strategier i forhold til samarbeid. Der hvor non-profit organisasjonene kun har en overordnet strategi og retningslinjer som skal følges, som ikke nødvendigvis ser på samarbeid, har de private aktørene konkrete strategier for hvordan samarbeid skal bidra til å skape fordeler for organisasjonene og prosjektet (O'Brien et al., 2019).

7.3.2 Strategisk påvirkning av ressursintegringen

Med utgangspunkt i de forskjellige strategiske tilnærmingene organisasjonene har basert på samarbeid, er det interessant å se hvordan dette påvirker ressursintegringen og potensiell verdiskapning. Først og fremst er det en naturlig antagelse at de private aktørene i større grad klarer å integrere sine ressurser og skape verdi gjennom idrettsorganisasjonenes verdiforslag med bakgrunn i at de har mest innflytelse i arrangementet. Likevel kan det hevdes at de har en tydeligere strategi for hvordan de skal knytte til seg aktører gjennom å skape en attraktiv plattform som aktører ønsker å ta del i (Hedlund, 2014; Porter, 1996). I tillegg kan det argumenteres for at de har en åpen tilnærming og er bevisst over at den strategiske tilnærminger kan endres og tilpasses over tid (Mintzberg, 1994). Med utgangspunkt i dette velger de private aktørene å tilknytte seg de aktørene i omgivelsene som de vet er nødvendig for å arrangere et internasjonalt etapperitt. Samtidig er de åpne for at også andre, mer uventede aktører kan bidra til en felles verdiskapning (Bettencourt et al., 2014). I motsetning har non-profit organisasjonene overordnede strategier som gir veiledning for hvilke valg de tar. Dette gjør at de må vurdere ut ifra disse hvorvidt det er aktuelt å innlede et samarbeid eller ikke. Selv om dette er en fri tilnærming, stiller det strenge krav til individuell handlekraft og til å se muligheter som foreligger (Pera et al., 2016). Dette gjør at det er vanskeligere å integrere ressurser i verdiforslag da de ikke har en konkret plan eller en tydelig målsetning for hva organisasjonen ønsker å oppnå (Babiak & Thibault, 2009; Svensson & Seifried, 2017).

Strategien organisasjonene har, kan påvirke verdiskapningen i et samarbeid. Likevel kan også en aktørs posisjon i et subsystem ha betydning for verdiskapningen. For eksempel finner Lorgnier og Su (2014), at non-profit organisasjoner ofte står sentralt i et nettverk

av aktører, og på denne måten har en strategisk posisjon i form av verdien som skapes. Ser vi dette i lys av ARN oppnår de fordeler basert på sin posisjon i verdiskapningsprosessen da deres rolle er helt avgjørende for at ARN kan utvikles. På denne måten blir non-profit organisasjonene en del av verdiskapningen (Lorgnier & Su, 2014), uten at de nødvendigvis har en strategi for det. Spørsmålet er om de kunne oppnådd større og mer konkrete fordeler om de hadde hatt en strategi rettet mot samarbeid generelt, utenom de retningslinjene som eksisterer. Basert på funnene i denne besvarelsen er det tydelig at de private aktørenes strategi, basert på å innlede samarbeid med aktører som kan bidra til utviklingen av arrangementet, er fordelaktig. Dette fordi det åpner nye muligheter og skaper et bredere kontaktnettverk som videre kan medføre økt engasjement (Hedlund, 2014; Ihm & Castillo, 2017; Pera et al., 2016). På samme måte kan man argumentere for at dersom non-profit organisasjonene hadde hatt en strategi relatert til samarbeid ville de i større grad integrert sine ressurser i verdiforslag og på denne måten vært mer delaktige i verdiskapningsprosessen. Likevel er den overordnede strategien non-profit organisasjonene har nokså fleksibel, som gjør at de kan innlede samarbeid med organisasjoner som ASAS og ASO, hvor en konkret strategi potensielt ville forhindret dette (Mintzberg, 1978).

8. Konklusjon

Målet for denne besvarelsen var å undersøke hvordan fordeler skapes gjennom et samarbeid hvor de private aktørene hadde det organisatoriske ansvaret. I tillegg var det av interesse å se hvilke fordeler dette skapte for både de involverte og aktørene i subsystemet. For å svare på problemstillingen ble ARN brukt som case. Aktørene som var involvert i verdiskapningsprosessen, basert på ARN subsystemet, ble identifisert og benyttet som informanter. Resultatene fra denne besvarelsen belyser at det skapes fordeler for organisasjonene involvert i et samarbeid. Likevel er verdiskapningsprosessen snudd da det er de private aktørene som har det organisatoriske ansvaret. Dette gjør at verdiskapningen og integreringen av ressurser i verdiforslag blir noe annerledes. Med utgangspunkt i Woratschek et al. (2014a), ble det vist at det eksisterte en tydelig utveksling av ressurser mellom aktørene, men at det var variasjon mellom sektorene basert på integreringen og implementeringen.

Formålet med denne besvarelsen var å svare på problemstillingen: *Hvordan skapes fordeler gjennom et samarbeid om idrettsarrangement mellom private aktører og idrettsorganisasjoner?* Først og fremst viser besvarelsen at relasjonen mellom aktørene ikke er et organisatorisk samarbeid, men heller en formalitet. Likevel skapes det fordeler gjennom løse og faste koblinger mellom organisasjonene. Fordeler skapes gjennom ARN ved at de involverte organisasjonene tilbyr et verdiforslag og integrering sine interne ressurser i verdiforslaget fra de andre aktørene (Woratschek et al., 2014a). Dette er spesielt tydelig hos de private aktørene, som bevisst inngår samarbeid for å oppnå spesifikke verdiforslag og gjennom dette integrerer sine ressurser eller videreformidler verdiforslaget gjennom sitt brede kontaktnettverk.

Idrettsorganisasjonene bidrar i verdiskapningsprosessen gjennom å tilby de private aktørene mulighet til å utnytte idrettsplattformen, gjennom å fylle et strukturelt hull. Likevel, kommer det frem at idrettsorganisasjonene i større grad har utfordringer knyttet til ressursintegreringen i de private aktørenes verdiforslag, noe som er sentralt for at fordeler skal skapes. Der hvor de private aktørene vet hva de skal gjøre og har en konkret plan for å skape fordeler, er idrettsorganisasjonene bevisst over hvilke fordeler som skapes, men i mindre grad hvordan de skal integrere sine ressurser i verdiforslag. Dette kan forklares gjennom de forskjellige tilnærmingene organisasjonene har på

strategi, da idrettsorganisasjonene har en veiledende tilnærming til konseptet og de private aktørene har en konkret plan.

Det kommer frem av resultatene at de private aktørene oppnår fordeler knyttet til markeds- og TV-rettigheter, økonomiske inntekter, frivillighet og ressurstilgang, lokalt engasjement og bærekraftighet. Gjennom å utnytte disse verdiforslagene skaper de private aktørene verdi for seg selv og andre. Non-profitt organisasjonen oppnår fordeler basert på tilgang til en attraktiv utviklingsarena, økonomiske inntekter, arrangementserfaring og kompetanseheving, økt sykkelinteresse, materiell, kontaktnettverk, styrking av idrettsplattformen og lokalt engasjement. Selv om dette er fordeler non-profitt organisasjonene oppnår, integrerer de ikke sine ressurser i verdiforslaget og på denne måten blir de passive i verdiskapningsprosessen. Med utgangspunkt i dette oppnår non-profitt organisasjonene fordeler på bakgrunn av sin sentrale posisjon i økosystemet. Likevel kan man finne det attraktivt for non-profitt organisasjoner å innlede samarbeid med private aktører hvor de har det organisatoriske ansvaret. Dette fordi det gir fordeler som ellers ville vært vanskelig å oppnå da et lignende konsept ville gått på bekostning av idrettsorganisasjonenes andre virksomheter.

Med utgangspunkt i dette kan man argumentere for at idrettsorganisasjoner og private aktører skaper og oppnår fordeler også når private aktører har det organisatoriske ansvaret. Forskjellen er at det stiller mer krav til non-profitt organisasjonene i form av ressursintegrering og konkrete planer for hvordan man skal skape fordeler ut ifra de verdiforslagene som oppnås. Dette er særlig relevant i situasjoner hvor de ikke har det organisatoriske ansvaret og må planlegge hvordan de skal utnytte verdiforslagene.

8.1 Praktiske implikasjoner

Denne studien bidrar til økt kunnskapsgrunnlag knyttet til hvordan og hvilke fordeler som skapes gjennom samarbeid mellom private aktører og idrettsorganisasjoner. Besvarelsen har tatt utgangspunkt i en case hvor de private aktørene har det organisatoriske ansvaret. I mye av den foreliggende forskningen er fokuset på verdiskapning og fordeler som oppstår når idrettsorganisasjonene har det organisatoriske ansvaret. Denne besvarelsen snur på denne tilnærmingen og fokuserer på hvilke og hvordan fordeler skapes når private aktører har ansvaret for den sportslige

aktiviteten og idrettsorganisasjonene fungerer som bidragsyttere. Studien belyser mulighetsrommet som oppstår når private aktører tar det organisatoriske ansvaret knyttet til idretten. Først og fremst gir dette anledning for idrettsorganisasjonene å fokusere på andre virksomheter i organisasjonene, samtidig som de oppnår fordeler basert på de private aktørenes aktivitet.

Med utgangspunkt i dette kan denne studien medføre enkelte praktiske implikasjoner for idrettsorganisasjoner og sport management generelt. Blant annet viser studien de potensielle fordelene organisasjonene oppnår gjennom samarbeid med annen sektor. Likevel er sykkel en særegen idrett, basert på organiseringen og de private aktørers innflytelse. Med utgangspunkt i dette eksisterer det kontekstuelle forhold i denne besvarelsen, som medfører at den potensielt ikke er like aktuell for andre idretter. Besvarelsen viser potensialet som ligger i å samarbeide. Likevel må idrettsorganisasjoner være forsiktige med måten de implementerer dette på. Bakgrunnen for dette er at de potensielt vil gi fra seg rettigheter og potensielle fordeler, ved å ikke integrere sine ressurser på en god måte.

I tillegg viser studien at samarbeid hvor de private aktørene har det organisatoriske ansvaret kan medføre at non-profit organisasjonene havner litt på siden av selve aktiviteten, selv om det formelt sett er et delt eierskap. Dette medfører enda større krav til idrettsorganisasjonene med bakgrunn i utnyttelse av verdiforslagene fra de private aktørene. På denne måten vil det være fordelaktig med en konkret strategi for hvordan man skal integrere sine ressurser i verdiforslagene som oppstår gjennom samarbeid. Dette fordi det er en forutsetning å integrere sine interne ressurser i verdiforslag for å oppnå konkrete fordeler. Non-profit organisasjonene har i større grad fokus på intern virksomhet, og de fordelene som skapes gjennom samarbeid blir derfor begrenset. Det kan derfor argumenteres for at idrettsorganisasjonene i større grad må fokusere på mulighetsrommet, fremfor kun de interne fordelene som skapes. Ser vi dette i lys av idretten kan man derfor foreslå at idrettsorganisasjonene i større grad bør ta mer initiativ til å integrere interne ressurser i private aktørers verdiforslag, og på denne måten bruke plattformen mer direkte for å øke den totale verdiskapningen.

8.2 Begrensninger og veien videre

Begrensninger med denne studien er knyttet til aktørene som ikke er inkludert, men som også kan være en del av subsystemet basert på sektor fordelingen. Ut ifra SVF er alle aktører som er involvert i et samarbeid eller prosjekt med på å skape verdier (Woratschek et al., 2014a). Dette gjør at det potensielt ligger andre erfaringer blant alle de andre frivillige organisasjonene som bidrar med sin arbeidskraft til arrangementet. I tillegg er UCI, lag og utøvere ikke inkludert i studien. Det er også verdt å nevne de offentlige organene som også er veldig sentrale i tilknytning til finansieringen av arrangementet. Likevel var hensikten med studien å studere hvordan fordeler skapes mellom de aktørene som var nærmest samarbeidet og organiseringen av aktiviteten. Dette gjorde det naturlig å inkludere ASK fremfor andre klubber, da de er det formelle bindeleddet mellom sektorene. I tillegg ville det vært fordelaktig å ha en informant fra NIF som var mer direkte involvert i denne problematikken. Det er derfor viktig å understreke at det er flere aktører som er relevante i tilknytning til verdiskapningsprosessen. Formålet med studien var likevel knyttet til prosessen mellom de private aktørene med det sportslige ansvaret, og idrettsorganisasjonene som tradisjonelt har denne rollen.

To av intervjuene ble gjennomført via telefon, som gjør at man mister muligheten til å tolke kroppsspråk knyttet til enkelte av samtaleemnene. Dette gjør at man kanskje ville stilt andre oppfølgingsspørsmål enn det man gjorde. I tillegg ble et av intervjuene, med to informanter gjennomført på engelsk. Dette øker sannsynligheten for feiltolkning da ingen av deltagerne i intervjuet har engelsk som sitt morsmål. Dette kan også ha skapt en situasjon hvor informantene er redd for å si noe feil, for å fornærme den andre intervjudeltageren.

Forståelsen av begrepet *fordeler* kan også anses som en begrensning ved denne besvarelsen. For å vise til hvilke fordeler organisasjoner oppnår, er det som regel ønskelig med dokumenterte resultater. Dette gjør at de fordelene som blir gjengitt i denne besvarelsen er opplevde fordeler. Det betyr at andre aktører som er delaktige i prosessen kan oppleve andre fordeler enn de valgte informantene. Likevel danner dette et grunnlag for forståelsen av hvilke fordeler organisasjonene oppnår gjennom samarbeid, og hvordan disse fordelene skapes.

Denne studien tar opp en rekke elementer ved verdiskapningsprosessen mellom private aktører og idrettsorganisasjoner gjennom et samarbeid. Det ville derfor vært interessant å studere om de fordelene organisasjonene hevder de oppnår, faktisk oppnås. Det er blitt belyst hvordan aktivitetstall og seertall har utviklet seg i perioden ARN har eksistert. Likevel vil det ha vært av interesse å gjøre en grundigere studie av disse tallene, for å se om det har hatt en konkret effekt. Med utgangspunkt i dette ville det også vært relevant å se på nyhetspublikasjoner, sosiale medier og reiselivstall, for å belyse og forstå den totale effekten av verdiskapningen mellom to ulike sektorer.

Disse tallene vil også kunne brukes til å undersøke de økonomiske fordelene. NIF understreker at samarbeid skal medføre at idretten får deler av inntekten (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, u.å.-b). Sykkelsport har ingen konkrete publikumsinntekter, og de tjener penger på andre områder (Desbordes, 2006). Gjennom ARN oppnår ASK og NCF noen økonomiske inntekter basert på engangslisens vedrørende mosjonsritt og ASK får inntekter basert på sin aksjekapital i ASAS. Likevel vil ARN kunne medføre ettervirkninger som på sikt potensielt vil føre til økonomisk vekst. For eksempel i form av økt medlemsmasse som vil påvirke kontingentinntekter, endring i antall innløste engangslisenser under mosjonsritt og økning i den totale verdien av sykkelproduktet. Det ville derfor vært interessant å se nærmere på de økonomiske ringvirkningene for non-profit organisasjonene.

Denne besvarelsen har kun tatt for seg en liten del av det totale nettverket av aktører som er delaktige i verdiskapningsprosessen vedrørende samarbeid mellom privat og non-profit sektor. Det vil derfor være av interesse å undersøke nærmere hvilke og hvordan fordeler skapes i det totale økosystemet gjennom å inkludere alle aktørene i verdiskapningsprosessen og undersøke deres argumentasjon knyttet til problematikken. Dette gjelder også innfor andre idretter, da de kontekstuelle forholdene i denne besvarelsen potensielt ikke vil kunne overføres til andre idretter.

ARN er avlyst i 2020 på bakgrunn av samfunnssituasjonene. Det ville derfor vært interessant å se hvilke konsekvenser Covid-19 har for verdiskapningen mellom private aktører og non-profit organisasjoner.

9. Referanseliste

- Aksjeeiere. (u.å.). Søk i aksjonærregisteret. Hentet 25. februar 2020 fra <https://www.aksjeeiere.no/?utf8=√&year=2019&q=Arctic+Race+of+Norway>
- Alexander, T., Thibault, L. & Frisby, W. (2008). Avoiding separation: sport partner perspectives on a long-term inter-organisational relationship. *International Journal of Sport Management & Marketing*, 3(3), 263-280.
- Altheide, D., Coyle, M., DeVriese, K. & Schneider, C. (2008). Emergent qualitative document analysis. *Handbook of emergent methods*, 127-151.
- Amara, M. (2016). Football in West Asia. I J. Hughson, K. Moore, R. Spaaij & J. Maguire (Red.), *Routledge Handbook of Football Studies* (s. 402-411). London: Routledge
- Amaury Sport Organisation. (u.å.-a). Our sport. Hentet 25. Februar 2020 fra <https://www.aso.fr/en/our-sports>
- Amaury Sport Organisation. (u.å.-b). Presentation. Hentet 25. Februar 2020 fra <https://www.aso.fr/en>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Arctic Race of Norway. (u.å.). På søken etter morgendagens helter. Hentet 2. Mars 2020 fra <https://www.arctic-race-of-norway.com/no/cyclos/arctic-heroes-of-tomorrow/vaart-maal>
- Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D. & Koniordos, M. (2019). Value co-creation and customer citizenship behavior. *Annals of Tourism Research*, 78, 102742.
- Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338-376.
- Babiak, K. (2009). Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships. *Evaluation and program planning*, 32(1), 1-12.
- Babiak, K. & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(1), 117-143.
- Babiak, K., Thibault, L. & Willem, A. (2018). Mapping research on interorganizational relationships in sport management: Current landscape and future research prospects. *Journal of Sport Management*, 32(3), 272-294.

- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation: Marketing's role in achieving strategic advantage. *California management review*, 57(1), 44-66.
- Bianchi, C. (2019). Value co-creation behaviours from customer-to-customer interactions (CCIs) in recreational social tango experiences. *Leisure Studies*, 38(5), 666-681.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-41.
- Breivik, G. (2011). Norges idrettsforbund som ideologisk maktfaktor og aktivitetsskaper. I D. V. Hanstad (Red.), *Norsk idrett - Indre spenning og ytre press* (s. 11-27). Oslo: Akilles.
- Britten, N. (1995). Qualitative research: Qualitative interviews in medical research. *Bmj*, 311(6999), 251-253.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55.
- Brønnøysundregistrene. (2009). Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret Hentet 22. oktober 2019 fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=993643637>
- Butler, N. (2017). European Commission order International Skating Union to change competition rules in landmark legal ruling. Hentet 20. April 2020 fra <https://www.insidethegames.biz/articles/1058881/european-commission-order-international-skating-union-to-change-competition-rules-in-landmark-legal-ruling>
- Byrne, M. M. (2001). Evaluating the findings of qualitative research. *AORN journal*, 73(3), 703-706.
- Cabiddu, F., Lui, T.-W. & Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.
- Cousens, L., Babiak, K. & Bradish, C. (2006). Beyond sponsorship: Re-framing corporate-sport relationships. *Sport Management Review*, 9(1), 1-23.
- Desbordes, M. (2006). 42 The economics of cycling. I W. Andreff & S. Szymanski (Red.), *Handbook on the economics of sport* (s. 398-410). Cheltenham: Edward Elgar.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Evald, J. (2014). Sportens foreningsret. I J. Evald & L. Halgreen (Red.), *Dansk og international sportsret* (s. 57-94). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fangen, K. (2010). Om det å observere og notere. I K. Fangen (Red.), *Deltagende observasjon* (2. utg., s. 90-105). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fjeldstad, Ø. D. & Lunnan, R. (2018). *Strategi* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ford, S. & Kerr, C. (2011). Business Ecosystem Co-evolution: The Ultimate Fighting Championships. I H. Dolles & S. Söderman (Red.), *Sport as a Business* (s. 194-212). Springer.
- Frisby, W., Thibault, L. & Kikulis, L. (2004). The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments. *Leisure Studies*, 23(2), 109-126.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R. & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Gerrard, B. (2004). Media ownership of teams: The latest stage in the commercialisation of team sports. I T. Slack (Red.), *The commercialisation of sport* (s. 269-286). London: Routledge.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), 291-295.
- Goksøyr, M. (2008). *Historien om norsk idrett*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grimen, H. & Ingstad, B. (2008). Kvalitative forskningsopplegg. I P. Laake, B. R. Olsen & H. B. Benestad (Red.), *Forskning i medisin og biofag* (2. . utg., s. 321-350). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grohs, R., Wieser, V. E. & Pristach, M. (2020). Value cocreation at sport events. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 69-87.
- Hancock, D. R. & Algozzine, R. (2017). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers* (3. utg.). New York: Teachers College Press.
- Hansen, P. Ø. (2011). Står Norges skiforbunds monopol på eliteutøvere for fall? . I D. V. Hanstad (Red.), *Norsk idrett–indre spenning og ytre press* (s. 259-276). Oslo: Akilles.
- Hanstad, D. V. (2014). *Arrangementsledelse: initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles.
- Hatch, M. J. & Thorbjørnsen, K. M. (2001). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Hedlund, D. P. (2014). Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 50-71.
- Hofmann, B. & Holm, S. (2008). Vitenskapsteori. I P. Laake, B. R. Olsen & H. B. Benestad (Red.), *Forskning i medisin og biofag* (2. utg., s. 29-65). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ihm, J. & Castillo, E. A. (2017). Development and transformation of collaborative networks in events. *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(3), 205-224.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlag.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? - nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S. & Smith, J. W. (2018). A structural perspective of cross-sector partnerships involving youth sport nonprofit organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 133-155.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlag.
- Kim, D.-E., Benavides-Espinoza, C., Lavetter, D., Sung, J. & Choi, M. (2016). Impact of the smart device interactivity on the co-creation of value in the sport industry. *Journal of Physical Education & Sport*, 16(2).
- Kjenner, G. M. (2018). *Idrettslaget: Håndbok for tillitsvalgte, utøvere og ansatte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S. & Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702-719.
- Kolyperas, D., Maglaras, G. & Sparks, L. (2019). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201-220.
- Korstjens, I. & Moser, A. (2018). Series: practical guidance to qualitative research. Part 4: trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Introduction to interview research. I S. Kvale & S. Brinkmann (Red.), *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (s. 1-20). London: Sage.
- Lesjø, J. H. (2011). OL, partnerskap og flernivåstyring. I D. V. Hanstad (Red.), *Norsk idrett - Indre spinning og ytre press* (s. 393-409). Oslo: Akilles.

- Lorgnier, N. & Su, C.-J. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109.
- Lune, H. & Berg, B. L. (2016). *Qualitative research methods for the social sciences* Pearson Higher Ed.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., Deschington, T. & Magnussen, B. (2014). *Tjenestedominant logikk: Premisser, perspektiver, potensial*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Magdalinski, T. & Nauright, J. (2004). Commercialisation of the Modern Olympics. I T. Slack (Red.), *The commercialisation of sport* (s. 185-204). London: Routledge
- Mangelrød, N. & Øgar, S. (2019). Spektakulære arctic race-bilder: verdsatt til 280 millioner. Hentet 03.10 2019 fra <https://www.vg.no/sport/sykkel/i/0nXBOg/spektakulaere-arctic-race-bilder-verdsatt-til-280-millioner>
- Marlier, M., Lucidarme, S., Cardon, G., De Bourdeaudhuij, I., Babiak, K. & Willem, A. (2015). Capacity building through cross-sector partnerships: A multiple case study of a sport program in disadvantaged communities in Belgium. *BMC public health*, 15(1), 1306.
- McGraw, P., Taylor, T. & Lock, D. (2014). Theoretical approaches and practical strategies for change management. I L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (Red.), *Routledge Handbook of Sport Management* (s. 116-134). New York: Routledge.
- Meiklejohn, T., Dickson, G. & Ferkins, L. (2016). The formation of interorganisational cliques in New Zealand rugby. *Sport Management Review*, 19(3), 266-278.
- Meynhardt, T., Chandler, J. D. & Strathoff, P. (2016). Systemic principles of value co-creation: Synergetics of value and service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), 2981-2989.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Minikin, B. (2014). The planned development of sport organizations. I L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (Red.), *Routledge Handbook of Sport Management* (s. 42-56). New York: Routledge.
- Mintzberg, H. (1972). Research on strategy-making. *Academy of Management Proceedings* (s. 90-94): Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament* Simon and Schuster.
- Misener, K. & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review*, 16(2), 135-147.
- Misener, K. & Doherty, A. (2014). In support of sport: Examining the relationship between community sport organizations and sponsors. *Sport Management Review*, 17(4), 493-506.
- Misener, K. & Misener, L. (2017). Grey is the new black: Advancing understanding of new organizational forms and blurring sector boundaries in sport management. *Journal of Sport Management*, 31(2), 125-132.
- Morgan, A. (2019). An examination of women's sport sponsorship: a case study of female Australian Rules football. *Journal of Marketing Management*, 35(17-18), 1644-1666.
- Morrow, S. & Idle, C. (2008). Understanding change in professional road cycling. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 315-335.
- Moser, A. & Korstjens, I. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 1: Introduction. *European Journal of General Practice*, 23(1), 271-273.
<https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375093>
- Møllersen, A. (2019). Kristoffersen-rettssaken oppsummert: – Det er uenighet på nesten alle punkter. Hentet 20. April 2020 fra
<https://www.aftenposten.no/sport/i/y3zLrA/kristoffersen-rettssaken-oppsummert-det-er-uenighet-paa-nesten-alle-punkter?>
- NIFs lov. (2020). *Lov for Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité* Trådt i kraft: 01.01.1996, sist endret: 01.01.2020. Hentet fra
<https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/juss/lover/nifs-lov-1.1.2020.pdf>
- Norges Cykleforbund. (2016). Sykkelpolitisk dokument: 2016-2020. Hentet 7 Oktober 2019 fra
<https://www.sykling.no/sites/default/files/media/Dokumenter/Forbundstinget/SPD%20NCF%202016-2020%20ver2.pdf>
- Norges Cykleforbund. (2020). Strategiplan for norsk sykkel sport 2020-2024. Hentet 19. Mars 2020 fra
[https://www.sykling.no/sites/default/files/media/Dokumenter/Forbundstinget%202020/NCF%20Strategi%202020-2020%20per%2019%20februar%20\(002\).pdf](https://www.sykling.no/sites/default/files/media/Dokumenter/Forbundstinget%202020/NCF%20Strategi%202020-2020%20per%2019%20februar%20(002).pdf)
- Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2014). *Eierskap til idrettsarrangementer* (NIF Rapport av 16.04.2014). Hentet fra
<https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/juss/juridiske-dokumenter/eierskap-til-idrettsarrangementer.pdf>

- Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2019). Idretten vil! - Langtidsplan for Norsk Idrett 2019-2023. Hentet 27. Januar 2020 fra https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8149372c5d4d439cb1b34fc1625032f0/idretten-vil_langtidsplan-for-norsk-idrett-2019-2023_lr.pdf
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (u.å.-a). NIFs verdier. Hentet 19. september 2019 fra <https://www.idrettsforbundet.no/tema/nifs-verdiarbeid/>
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (u.å.-b). Samarbeid om idrettsarrangement - veileder for idrettslag i Norges idrettsforbund. Hentet 25. Februar 2020 fra <https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/troms-idrettskrets/idrettslag/samarbeid-om-idrettsarrangement.pdf>
- Norges Skiforbund. (u.å.). Finn renn. Hentet 22. April 2020 fra <https://www.skiforbundet.no/langrenn/terminliste/?act=&sdist=0&from=04.03.2020&to=&q=Janteloppet>
- O'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L. & Gowthorp, L. (2019). *Strategic Management in Sport*. New York: Taylor & Francis.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management Review*, 15(2), 241-265.
- Olsen, M. O. (2005). Komersiell. I *Idrettens Ordbok - Ord og uttrykk med forklaringer* (bd. 1, s. 68). Oslo: Akilles.
- Pera, R., Occhiocupo, N. & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Qu, S. Q. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*.
- Red Bull. (u.å.). Samarbeidspartnere. Hentet 22. April 2020 fra <https://www.redbull.com/no-no/events/redbulljanteloppet>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlag.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative research in psychology*, 11(1), 25-41.
- Seifried, C., Soebbing, B. & Agyemang, K. J. A. (2019). The Impact of Interorganizational Relationships on an Uncertain Industry: College Football Bowl Games. *Journal of Sport Management*, 33(4), 317-330.

- Shaw, S. & Allen, J. B. (2006). "It basically is a fairly loose arrangement... and that works out fine, really." Analysing the dynamics of an interorganisational partnership. *Sport Management Review*, 9(3), 203-228.
- Shonk, D. J. & Bravo, G. (2010). Interorganizational support and commitment: A framework for sporting event networks. *Journal of Sport Management*, 24(3), 272-290.
- Silk, M. (2004). Televised sport in a global consumer age. I T. Slack (Red.), *The commercialisation of sport* (s. 226-246). London: Routledge.
- Skille, E. Å. (2013). Case study research in sport management: a reflection upon the theory of science and an empirical example. I H. Dolles & S. Söderman (Red.), *Handbook of research on sport and business* (s. 161-175). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Solberg, H. A. (2011). Mega-Sportsarrangementer - En unødbendig oppgave for ikke-kommersielle allmennkringkastere. I D. V. Hanstad (Red.), *Norsk idrett : indre spenning og ytre press* (s. 215-235). Oslo: Akilles.
- Solheim, H. M. (2018). Skeptisk til ny eiermodell i norsk fotball: – Skal Molde plutselig få kinesiske eiere? Hentet 20. April 2020 fra <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/rA8OJR/skeptisk-til-ny-eiermodell-i-norsk-fotball-skal-molde-plutselig-faa-kinesiske-eiere>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund i brytningstid-mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet. I D. V. Hanstad (Red.), *Norsk idrett–indre spenning og ytre press* (s. 241-258). Oslo: Akilles.
- Stieler, M., Weismann, F. & Germelmann, C. C. (2014). Co-destruction of value by spectators: The case of silent protests. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 72-86.
- Svensson, P. G. & Seifried, C. S. (2017). Navigating Plurality in Hybrid Organizing: The Case of Sport for Development and Peace Entrepreneurs. *Journal of Sport Management*, 31(2), 176-190.
- Taylor, P. (2014). Approaches to managing performance in sport organizations. I L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (Red.), *Routledge Handbook of Sport Management* (s. 69-85). New York: Routledge.
- Thibault, L. & Harvey, J. (1997). Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 11(1), 45-68.
- Thibault, L., Kikulis, L. M. & Frisby, W. (2004). Partnerships between local government sport and leisure departments and the commercial sector: changes, complexities and consequences. I T. Slack (Red.), *The commercialisation of sport*. (s. 119-140). London: Routledge.

- Thibault, L., Slack, T. & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25-43.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tong, A., Sainsbury, P. & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International journal for quality in health care*, 19(6), 349-357.
- Tour de Andørja. (u.å.). Tour de Andørja - En folkefest for toppidrettsutøvere, barn, mosjonister og publikum. . Hentet 2 mars 2020 fra <https://docplayer.me/16445713-Tour-de-andorja-www-letour-no.html>
- Tsiotsou, R. H. (2016). A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*, 36(11-12), 478-509.
- Turner, P. & Shilbury, D. (2008). Broadcasting technology and its influence on sport broadcaster inter-organisational relationship formation. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(3), 167-183.
- Turner, P. & Shilbury, D. (2010). The impact of emerging technology in sport broadcasting on the preconditions for interorganizational relationship (IOR) formation in professional football. *Journal of Sport Management*, 24(1), 10-44.
- Uhrich, S. (2014). Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 25-49.
- Union Cycliste Internationale. (u.å.). QUALIFICATION SYSTEM FOR THE 2020 UCI ROAD WORLD CHAMPIONSHIPS. Hentet 30. april 2020 fra https://www.uci.org/docs/default-source/official-documents/2018-uci-road-world-championships/2020/RWC-2020-Qualification-System-ENG.pdf?sfvrsn=12ab6adb_8
- Vargo, S. L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 373-379.
- Vargo, S. L., Akaka, M. A. & Vaughan, C. M. (2017). Conceptualizing value: a service-ecosystem view. *Journal of Creating Value*, 3(2), 117-124.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5-23.

- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Horbel, C. & Wieland, H. (2011). Alternative logics for service (s): From hybrid systems to service ecosystems. I *Taking the Pulse of Economic Development: Service Trends* (s. 123-135). Carl Hanser Verlag.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- VINN. (2018). Ringvirkningsanalyse Arctic Race of Norway 2018. Hentet 25. Februar 2020 fra https://netstorage.lequipe.fr/ASO/cycling_arn/ringvirkningsanalyse-arctic-race-of-norway-2018.pdf
- Wiik, S. (2019, 20. mai.). Kommersielle løp etablerer seg i Bergen - Bekymrer idrettslag. *Bergensavisen, Sporten*, s. 42-43.
- Woratschek, H., Horbel, C. & Popp, B. (2014a). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6-24.
- Woratschek, H., Horbel, C. & Popp, B. (2014b). Value co-creation in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 1-5.
- Woratschek, H., Horbel, C. & Popp, B. (2019). Determining customer satisfaction and loyalty from a value co-creation perspective. *The Service Industries Journal*, 1-23.
- Wäsche, H. & Woll, A. (2013). Managing regional sports tourism networks: A network perspective. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 404-427.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research : design and methods* (6th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Zagnoli, P. & Radicchi, E. (2018). Sports marketing and new media - Value co-creation and intertype competition. I S. Chadwick, N. Chanavat & M. Desbordes (Red.), *Routledge Handbook of Sports Marketing* (s. 277-298). New York: Routledge.

10. Tabell over figurer og tabeller

FIGUR 1: ILLUSTRASJON AV ARN ØKOSYSTEMET.	15
FIGUR 2: SEKTOR INNDELING AV DET SPORTSLIGE SUBSYSTEMET KNYTTET TIL ARN.....	18
FIGUR 3: SPORT VALUE FRAMEWORK (WORATSCHEK ET AL., 2014A, S. 19).....	23
FIGUR 4: INTERVJUGUIDENS STRUKTUR BASERT PÅ VERDISKAPNINGSPROSESSEN.	44
TABELL 1: UTVALG OG TILHØRENDE SEKTOR.	47
TABELL 2: KATEGORISERING AV VERDISKAPNINGSPROSESSEN. HVILKE VERDIFORSLAG (FP5) OG (FP7) FORDELER ORGANISASJONENE I DE ULIKE SEKTORENE OPPNÅR GJENNOM SAMARBEID OG (FP10) HVORDAN DE INTEGRERER SINE EGENE RESSURSER I VERDIFORSLAGENE.	59
TABELL 3: ÅRLIG UTVIKLING I AKTIVITETSTALL FOR NCF OG NCF-RN (DATASETT NCF).	89
TABELL 4: ÅRLIG UTVIKLING I MARKEDSANDELEN FOR ARN OG TDF (DATASETT TV2).	90
TABELL 5: NIFs OVERORDNEDE RAMMEVILKÅR VEDRØRENDE PRIORITERINGER UAVHENGIG AV TINGPERIODE (NORGES IDRETTSFORBUND OG OLYMPISKE OG PARALYMPISKE KOMITÉ, 2019).	129
TABELL 6: ANALYSE AV NIF SATSNINGSOMRÅDER FOR PERIODEN 2019-2023 (NORGES IDRETTSFORBUND OG OLYMPISKE OG PARALYMPISKE KOMITÉ, 2019).	130
TABELL 7: ANALYSE AV JURIDISKE AVKLARINGER VEDRØRENDE EIERSKAP TIL IDRETTSARRANGEMENT (NORGES IDRETTSFORBUND OG OLYMPISKE OG PARALYMPISKE KOMITÉ, 2014).	131
TABELL 8: ANALYSE AV ORGANISATORISKE FORTRINN VEDRØRENDE EIERSKAP TIL IDRETTSARRANGEMENT (NORGES IDRETTSFORBUND OG OLYMPISKE OG PARALYMPISKE KOMITÉ, 2014).	132
TABELL 9: ANALYSE AV NCF STRATEGISKE ARBEIDSOMRÅDER FOR PERIODEN 2016-2020 (NORGES CYKLEFORBUND, 2016).	133
TABELL 10: ANALYSE AV NCF STRATEGISKE ARBEIDSOMRÅDER FOR PERIODEN 2020-2024 (NORGES CYKLEFORBUND, 2020).	134
TABELL 11: STRATEGISKE SATSNINGSOMRÅDER FOR TOUR DE ANDØRJA I FORKANT AV ETABLERINGEN AV ARN (TOUR DE ANDØRJA, U.Å.).	135

11. Vedlegg

11.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide for aktører i privat sektor

Tema	Spørsmål
1. Innledende spørsmål om informantens bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor gammel er informanten? - Når begynte informantens interesse/fasinasjon for sykkel? - Hvor lenge har du vært i nåværende posisjon/stilling? - Hvilke hovedoppgaver er knyttet til din stilling/verv?
2. Organisasjonens strategi og mål.	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan arbeider og utvikler dere strategier? - Hvilke overordnede mål har dere som organisasjon? - Hvordan styrer disse målene samarbeidet med andre aktører?
3. Organisasjonens interne strategier rettet mot idrettsorganisasjoner	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke strategier har dere generelt knyttet opp mot samarbeid med idrettsorganisasjoner? - Hvilke strategier har dere knyttet til samarbeid med idrettsorganisasjoner? - Hvordan påvirker strategien samarbeidet med idrettsorganisasjoner?
4. Arctic Race of Norway	<ul style="list-style-type: none"> - Hva er organisasjonens rolle knyttet til Arctic Race of Norway? - Hvilke andre organisasjoner mener du er viktige bidragsyttere i tilknytning til arrangementet? - Hvilke tanker og holdninger har dere knyttet til A.S.O. sin rolle i arrangementet? - Hvilke tanker og holdninger har dere knyttet til Arctic Race AS sin rolle til arrangementet?
<p>Spørsmål direkte knyttet til samarbeidet mellom idrettsorganisasjoner og kommersielle aktører og value co-creation i Arctic Race of Norway</p> <p>(ASO, ASAS, ARNAS, TV2, ASK, NCF-RN, NCF og NIF)</p>	
5. Hvilke fordeler oppnår organisasjonen gjennom samarbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan bidrar de andre organisasjonene inn i samarbeidet? - Hva får dere igjen av de andre organisasjonenes bidrag? - Hvilke bidrag fra de andre organisasjonene gjør samarbeidet attraktivt for dere? - Hva får dere igjen av deres investeringer? - Hvilke fordeler sitter dere igjen med etter arrangementet?
6. Hva bidrar organisasjonen med og hva tjener de andre organisasjonene på deres rolle?	<ul style="list-style-type: none"> - Hva bidrar dere med til arrangementet? - Hvilken påvirkningskraft har dere? - Hva får de andre aktørene ut av deres bidrag? - Hvilke krav stiller dere til de andre aktørene?
7. Hva får organisasjonene igjen/tjener på samarbeidet	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan fungerer samarbeidet? - Hvilke konsekvenser har organisasjonsform til de andre organisasjonene? - Hvordan tror/vet du at fordelene skapes? - Hvordan kan dere utnytte de fordelene som skapes i

	<p>samarbeidet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva gjør Arctic Race og Norway for sykkel sport generelt og da spesielt i Norge?
<p>8. Hva er organisasjonens strategi for å oppnå fordeler gjennom arrangementet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke konsekvenser har samarbeidet for deres strategier og strategiutforming? - Hvordan blir arrangementet påvirket av deres interne strategi? - Hvordan legger deres strategi føringer for de fordelene dere oppnår gjennom samarbeidet? - Er norsk idrett sine verdier en hindring i tilknytning til gjennomføringen av arrangementet? - Ville dere gjennomført arrangementet selv om det norske idrettsleddet ikke var delaktig?
<p>9. Avsluttende spørsmål</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Under kategorien Arctic Race snakket vi om hvilke aktører som generelt er viktig for arrangementet, hvor viktig er disse for dere som organisasjon og utfallet av arrangementet? - Hvordan kan disse aktørene ses i sammenheng med det samarbeidet vi har diskutert? - Har du noen spørsmål eller noe du ønsker å tydeliggjøre?

11.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide for aktører i non-profitt sektor

Tema	Spørsmål
1. Innledende spørsmål om informantens bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> - Hvor gammel er informanten? - Når begynte informantens interesse/fasinasjon for sykkel? - Hvor lenge har du vært i nåværende posisjon/stilling? - Hvilke hovedoppgaver er knyttet til din stilling/verv?
2. Organisasjonens strategi og mål.	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan arbeider og utvikler dere strategier? - Hvilke overordnede mål har dere som organisasjon? - Hvordan styrer disse målene samarbeidet med andre aktører?
3. Organisasjonens interne strategier rettet mot kommersielle aktører	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke strategier har dere generelt knyttet opp mot samarbeid med kommersielle aktører? - Hvilke holdninger har dere ovenfor kommersielle aktører? - Hvilke strategier har dere knyttet til samarbeid med kommersielle aktører? - Hvordan påvirker strategien samarbeidet med kommersielle aktører? - Hvordan påvirker NIF sine verdier deres strategier knyttet til samarbeid?
4. Arctic Race of Norway	<ul style="list-style-type: none"> - Hva er organisasjonens rolle knyttet til Arctic Race of Norway? - Hvilke andre organisasjoner mener du er viktige bidragsyttere i tilknytning til arrangementet? - Hvilke tanker og holdninger har dere knyttet til ASO sin rolle i arrangementet? - Hvilke tanker og holdninger har dere knyttet til Arctic Race AS sin rolle til arrangementet?
<p>Spørsmål direkte knyttet til samarbeidet mellom idrettsorganisasjoner og kommersielle aktører og value co-creation i Arctic Race of Norway</p> <p>(ASO, ASAS, ARNAS, TV2, ASK, NCF-RN, NCF og NIF)</p>	
5. Hvilke fordeler oppnår organisasjonen gjennom samarbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan bidrar de andre organisasjonene inn i samarbeidet? - Hva får dere igjen av de andre organisasjonenes bidrag? - Hvilke bidrag fra de andre organisasjonene gjør samarbeidet attraktivt for dere? - Hva får dere igjen av deres investeringer? - Hvilke fordeler sitter dere igjen med etter arrangementet?
6. Hva bidrar organisasjonen med og hva tjener de andre organisasjonene på deres rolle?	<ul style="list-style-type: none"> - Hva bidrar dere med til arrangementet? - Hvilken påvirkningskraft har dere? - Hvilken kontakt har dere med de private aktørene? - Hva får de andre aktørene ut av deres bidrag? - Hvilke krav stiller dere til de andre aktørene?
7. Hva får organisasjonene igjen/tjener på samarbeidet	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan fungerer samarbeidet? - Hvilke konsekvenser har organisasjonsform til de andre organisasjonene? - Hvordan kan dere utnytte de fordelene som skapes i samarbeidet? - Hva gjør Arctic Race og Norway for dere som organisasjon og sykkel sport generelt?

<p>8. Hva er organisasjonens strategi for å oppnå fordeler gjennom arrangementet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke konsekvenser har samarbeidet for deres strategier og strategiutforming? - Hvordan blir arrangementet påvirket av deres interne strategi? - Hvordan legger deres strategi føringer for de fordelene dere oppnår gjennom samarbeidet?
<p>9. Avsluttende spørsmål</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Under kategorien Arctic Race snakket vi om hvilke aktører som generelt er viktig for arrangementet, hvor viktig er disse for dere som organisasjon og utfallet av arrangementet? - Hvordan kan disse aktørene ses i sammenheng med det samarbeidet vi har diskutert? - Har du noen spørsmål eller noe du ønsker å tydeliggjøre?

11.3 Vedlegg 3 – Informert samtykke

Invitasjon til deltagelse i masterprosjektet: «Sportslig samarbeid mellom private aktører og idrettsorganisasjoner»

Dette er en formell forespørsel til deg om å delta i mitt masterprosjekt hvor målet er å undersøke hvordan idrettsorganisasjoner og private aktører klarer å oppnå fordeler i et sportslig samarbeid. Dette skrivet vil inneholde informasjon om prosjektet og hva deltagelse vil innebære.

Formål

Prosjektet ønsker å undersøke hvordan norske idrettsorganisasjoner og private aktører klarer å oppnå fordeler gjennom et samarbeid der organisasjonene i utgangspunktet har forskjellige mål. Ønsket er å skape en forståelse for hvordan disse organisasjonene planlegger strategisk på et internt nivå, og hvordan samarbeidet påvirker oppnådde fordeler (value) for egen og samarbeidene organisasjoner. Prosjektet ønsker å se på et samarbeid der det nødvendigvis ikke er direkte kontakt mellom alle aktørene, men hvor det oppstår en relasjon på bakgrunn av et nettverk.

Dette prosjektet er min avsluttende masteroppgave på Norges Idrettshøgskole og den forventes å være fullført i Juni 2020.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Med utgangspunkt i prosjektets overordnede mål får du en forespørsel på bakgrunn av din organisasjons rolle i et nettverk. Det er blitt gjort en vurdering ut ifra litteratur på emnet om at din rolle i en organisasjon som blir påvirket, bevisst eller ubevisst, av et samarbeid vil være av høy interesse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i prosjektet innebærer et ca. 60 til 90 minutter langt intervju enten via Skype

eller et formelt møte. Det vil bli tatt lydopptak av samtalen og nedskrevet notater. Denne informasjonen vil videre bli benyttet til analyse av det overordnede spørsmålet.

Det er frivillig å delta

Deltagelse i prosjektet er frivillig. Dersom du velger å delta kan du når som helst etter samtykke trekke deg. Om du velger å ikke delta eller trekke deg, vil ikke dette ha noen konsekvenser for deg. Alle opplysninger som kan avdekke din identitet vil anonymiseres.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Dine opplysninger vil kun bli benyttet til det formålet som er skrevet i denne invitasjonen. Opplysningene vil behandles og presenteres konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun masterstudent (Marius Løveng Igesund) og veiledere (Chris Horbel og Allan Bennich Grønkjær) som har tilgang på personopplysninger. Lydfil etter intervju blir oppbevart innlåst på NIH. Det transkriberte intervjuet vil bli lagret på en minnepenn, med en separat kodenøkkel. Informantene vil ikke bli referert til med navn, men gjennom arbeidsplass og eventuelt stilling. Siden organisasjonene som undersøkes er små, vil det være potensialet for at informanten vil indirekte kunne bli gjenkjent.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene dine vil bli slettet senest 01.09.2020.

Dine rettigheter

Om du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger
- Å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.
- Rett til å trekke deg fra studien uten begrunnelse eller konsekvenser

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Personopplysningene om deg, blir behandlet på bakgrunn av ditt samtykke.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregleverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Har du spørsmål angående studiet ta kontakt med:

- Norges Idrettshøgskole ved masterstudent, Marius L. Igesund. Telefon: 480 77 566 eller mail: marius.igesund@gmail.com
- Personvernombud på Norges Idrettshøgskole: Karine Justad, mail: personvernombud@nih.no

Om du ønsker å delta i studien, vennligst signer på neste side.

Med vennlig hilsen
Marius Løveng Igesund



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Sportslig samarbeid mellom kommersielle aktører og idrettsorganisasjoner», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju og ønsker med dette å delta i studiet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.

01.09.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

11.4 Vedlegg 4 – NSD sin vurdering

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

01.06.2020, 09:24



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Triangulære samarbeid mellom idretten og kommersielle aktører

Referansenummer

840807

Registrert

18.09.2019 av Marius Løveng Igesund - mariusli@student.nih.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Seksjon for kultur og samfunn

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Chris Horbel , chris.horbel@nih.no, tlf: 23262440

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marius Løveng Igesund, marius.igesund@gmail.com, tlf: 48077566

Prosjektperiode

01.09.2019 - 01.09.2020

Status

25.11.2019 - Vurdert

Vurdering (2)

25.11.2019 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 22.11.2019.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med

about:blank

Side 1 av 3

personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.11.2019. Behandlingen kan fortsette.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

19.09.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.09.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

11.5 Vedlegg 5 – Analyse av NIFs rammevilkår

Tabell 5: NIFs overordnede rammevilkår vedrørende prioriteringer uavhengig av tingperiode (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2019).

Rammevilkår	Analyse av NIFs rammevilkår
Frivillighet	<ul style="list-style-type: none">- Støtte og motivere frivilligheten- Legge til rette for frivillighet og deltagelse
Økonomi	<ul style="list-style-type: none">- Oppnå stabil og sikker økonomi, gjennom offentlig og privat støtte
Kompetanse (og kvalitet)	<ul style="list-style-type: none">- Gode og kompetente trenere- God kvalitet på idrettslagene- Idrettsspesifikk kompetanseheving innenfor idrettslagene.

11.6 Vedlegg 6 – Analyse av NIFs satsningsområder, 2019-2023

Tabell 6: Analyse av NIF satsningsområder for perioden 2019-2023 (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2019).

Strategiske satsningsområder	Analyse av NIFs strategiske satsningsområder
Livslang idrett	<ul style="list-style-type: none"> - Tilrettelegge for aktivitet uansett aldre, bakgrunn og forutsetning - Verdibasert ledelse - Innovative måter å rekruttere mennesker som ikke er en del av norsk idrett - Kompetanseheving
Bedre idrettslag	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle idrettslag gjennom kompetanseheving og samarbeid for et allsidig tilbud - Enklere og bedre frivillighet gjennom meningsfulle oppgaver i felleskap med andre, for andre. - Økonomisk stabilitet gjennom interne systemer, kompetanseheving og struktur i idrettslag - Gjøre det enklere å drive og styre idrettslag
Flere og bedre idrettsanlegg	<ul style="list-style-type: none"> - Tett samarbeid med offentlige myndigheter for etablering og forbedring av nye og eksisterende anlegg - Øke antall anlegg - Økt tilgjengelighet - Billigere å bruke og bygge anlegg
Bedre toppidrett	<ul style="list-style-type: none"> - Gi muligheter til ungdom med ambisjoner - Kompetanseheving (for å utvikle dagens toppidrettsutøvere) - Kvalitet i treningsarbeidet - Opprettholde og utvikle prestasjonskultur

11.7 Vedlegg 7 – Analyse av juridiske avklaringer

Tabell 7: Analyse av juridiske avklaringer vedrørende eierskap til idrettsarrangement (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014).

Idrettsproduktet – rettslig vern	Analyse av rettsligvern knyttet til idrettsproduktet
Arrangementsinntekter	<ul style="list-style-type: none">- Eiendomsrett på virksomhet- Disposisjonsrett
Medierettigheter	<ul style="list-style-type: none">- Markeds og medierettigheter- Lukket arena
Logo og navn	<ul style="list-style-type: none">- Eierskap til egen logo og navn- Varemerke beskyttet
Arrangementskonsept	<ul style="list-style-type: none">- Unike arrangement- Eierskap til arrangementskonsept
Kamp og konkurranseregler	<ul style="list-style-type: none">- Eierskap til konkurranseregler- Åpent regelverk gir ikke rettsligvern

11.8 Vedlegg 8 – Analyse av organisatoriske fortrinn

Tabell 8: Analyse av organisatoriske fortrinn vedrørende eierskap til idrettsarrangement (Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, 2014).

Organisatoriske fortrinn	Analyse av organisatoriske fortrinn
Frivillighet	<ul style="list-style-type: none"> - Tilgang på frivillige ressurser - Betydelig ressurs - Kjerneverdi
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> - Arrangør-, dommer- og annen særskilt kompetanse - Eierskap til reglementkompetanse
Deltakelse	<ul style="list-style-type: none"> - Start- og konkurransenekt for utøvere - Særskilt eierskap
Antidopingregler	<ul style="list-style-type: none"> - Troverdighet vedrørende regelverk - Antidoping apparat
Offentlige regler som påvirker konkurransen	<ul style="list-style-type: none"> - Regelverk i tråd med offentlige myndigheter
Tilgang til konkurransesystemer	<ul style="list-style-type: none"> - Muligheter for nasjonal og internasjonal deltagelse i regi av idretten - Tilgang til internasjonalt og nasjonalt konkurransesystem
Forhold til statlige og lokale myndigheter	<ul style="list-style-type: none"> - Offentlig støtte - Tilgang på offentlige/idrettens anlegg
Verdier og «goodwill» rundt arrangementer i regi av den organiserte idretten	<ul style="list-style-type: none"> - Lang historie og stolte tradisjoner basert på frivillighet og verdier - Gir muligheter private aktører vil bruke lang tid på å oppnå
Forsikring	<ul style="list-style-type: none"> - Automatisk forsikring for barn under 13 år - Forsikring for utøvere i form av lisensordninger - Lav kostnad

11.9 Vedlegg 9 – Analyse av NCF strategiske satsningsområder, 2016-2020

Tabell 9: Analyse av NCF strategiske arbeidsområder for perioden 2016-2020 (Norges Cykleforbund, 2016).

Programerklæringer for perioden 2016-2020	Analyse av Programerklæringer for perioden 2016-2020
Rekruttering og utvikling av barn og ungdom	<ul style="list-style-type: none"> - Økt antall barn og ungdom i sykkelklubber - Gjøre det enklere og bedre å bli medlem i sykkelklubber gjennom å styrke klubbenes mottaksapparat med at klubber med barne- og ungdomsaktivitet har minst en trener med trener 1 kurs. - Lavere kostnad for økt deltagelse - Lokale og regionale konkurransetilbud - Nye konkurranser med fokus på utvikling av utøveres teknikk og ferdigheter. - Strengere retningslinjer for gjennomføring av sykkelritt for barn.
Rekruttering av jenter	<ul style="list-style-type: none"> - Øke antall jenter og kvinnelige utøvere - Øke antall jenter og kvinnelige ledere, trenere, kommisærer (dommere) og arrangører - Økt rittdeltagelse av jenter og kvinner
Toppidretts- og prestasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Mesterskapsmedaljer - Deltagelse i alle grener under de olympiske leker - Utvikle en unik treningskultur/filosofi som kan implementeres på landslagsnivå og videreføres til klubbene. - Parautøvere i internasjonale konkurranser
Organisasjonsutvikling og styrking av regioner og klubber	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle og styrke regionene gjennom kompetanseøkning i de regionale styrene og administrasjonene - Rekruttering av ungdom til sentrale verv - Teknologisk kompetanseheving og utvikling for å gjøre det lettere å være aktiv eller ha tillitsverv i sykkelklubber - Styrke sykkelportens omdømme gjennom offensiv, tydelig, åpen og forståelig kommunikasjon - Trygg økonomi - Sentral posisjon i internasjonal sykkelport - Nordisk samarbeid - Kompetanseheving og øke antall kommissærer
Trygghet og anlegg	<ul style="list-style-type: none"> - Anleggsoversikt - Flere og vedlikeholde eksisterende anlegg - Støtte til klubber som søker anleggsutvikling/etablering
Inkludering	<ul style="list-style-type: none"> - Tydelig ansvarsfordeling for funksjonshemmede regionalt - Rekruttering av funksjonshemmede og innvandrere - Kompetanseheving om sykling for funksjonshemmede hos klubbene.

11.10 Vedlegg 10 – Analyse av NCF strategiske satsningsområder, 2020-2024

Tabell 10. Analyse av NCF strategiske arbeidsområder for perioden 2020-2024 (Norges Cykleforbund, 2020).

Programerklæringer for perioden 2020-2024	Analyse av Programerklæringer for perioden 2020-2024
Rekruttering	<ul style="list-style-type: none"> - Skape nye tilbud for økt kvalitet (prosjektbasert) - Spesielt fokus på rekruttering av jenter, barn og ungdom - Øke antall funksjonærer og trenere - Etablere utviklingsstige - Lavterskel tilbud
Toppidrett og prestasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Øke profesjonaliteten - Bredere satsningsfokus (beste og nest beste) - Kompetanseheving blant sentrale posisjoner i toppidretten - Tydelighet knyttet til resultatmål - Etablere utviklingsstige
Kompetanseheving	<ul style="list-style-type: none"> - Økt antall og kompetanse blant ledere og trenere - Øke antall og kompetanse blant funksjonærer - Arrangørkompetanse - Bottom-up kartlegging av ønsket utvikling
Anleggsutbygging	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikling av eksisterende anlegg - Etablere sentral kompetanse ressurs på anleggsutvikling
Bærekraftige og trygge arrangement	<ul style="list-style-type: none"> - Bidra til bærekraftig arrangement - Gjøre det enklere å arrangere gjennom videre kompetanse sentralt. - Arrangementsstøtte - Interaksjon med myndigheter for sikre arrangement
Omdømmebygging	<ul style="list-style-type: none"> - Verdibasert styring - Synlighet og merkevare
Organisasjon og økonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Tydelig rollefordeling og beslutningsmyndighet i alle ledd - Flere og sikrere økonomiske midler

11.11 Vedlegg 11 – Analyse av Tour de Andørjas strategiske satsningsområder

Tabell 11: Strategiske satsningsområder for Tour de Andørja i forkant av etableringen av ARN (Tour de Andørja, u.å.).

Strategiske satsningsområder	Analyse av satsningsområder
Synliggjøre Nord-Norge	<ul style="list-style-type: none">- Samarbeid med næringslivet, media og reiselivsbransjen- Etapperitt som besøker ulike plasser hvert år- Spektakulære etapper- Hurtigruten som utøverhotell og rittets hovedkvarter
Integrering av lokale, nasjonale og internasjonale aktører	<ul style="list-style-type: none">- Inkludere lokale og nasjonale aktører i ritt planlegging og gjennomføring
Et anerkjent nasjonalt og internasjonalt sykkelritt	<ul style="list-style-type: none">- Tett samarbeid med media- Internasjonal deltagelse
Kulturell opplevelse	<ul style="list-style-type: none">- Tilleggs arrangement under og rundt rittet