

Mats Gundersen

B2B-nettverk i norsk topphåndball

En kvalitativ studie av hvordan håndballklubber bygger sine sponsornettverk og hva slags nytte man kan få ut av det.

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

Sammendrag

Flere norske håndballklubber utvikler B2B-nettverk som en del av sin sponsorstrategi. Derimot finnes det liten eller ingen empiri på hvilke implikasjoner nettverket får på klubbene, ei heller hva man kan hente ut av nytte. Som følge av denne mangelen har jeg formulert problemstillingen min som følgende: «**Hvordan kan klubbene skape partnernetverk og hva slags nytte gir det klubben, deltakerne i nettverket, men også økosystemet som en helhet?**».

Ved hjelp av Woratschek et als. Sport Value Frame Work og Lusch og Vargos Service Dominant Logic, ser jeg nærmere på hvordan aktører i nettverk kan gå sammen for å samvirke verdi for å øke resultatet fra investeringen. Til slutt vil tidligere forsknings funn på nytteverdi- og styring av nettverk, belyse funnene i oppgaven.

De intervjuede ga verdifull innsikt i en verden som ikke er blitt utforsket i norsk sammenheng. Informantene i denne oppgaven inkluderer tre norske topphåndballklubber: ØIF Arendal, Kristiansand Vipers og Elverum Håndball, samt to sponsorer: én fra ØIF Arendal og én fra Elverum.

Funnene belyser hvordan de deltakende håndballklubbene i denne undersøkelsen kunne hente ut nytte over flere plattformer. Inntekter i form av lengre kontrakter ble sikret og klubbene opplevde økt legitimitet og tillit i nettverket og i sitt lokalsamfunn.

Opgaven konkluderer med at det er betydelig mulighet for klubbene å hente ut nytte av nettverkene, om man er villig til å jobbe for det. Oppgaven belyser fem punkter som er grunnleggende for å lykkes med utviklingen av et sponsornettverk: 1. Langsiktig plan og struktur, 2. Tillit er alt, 3. Klubben må være initiativtaker, 4. Å skape sterke relasjoner skaper varme møter og 5. Elektroniske verktøy er mer enn bare epost og Facebook.

Forord

Reisen til fullført masteroppgave kunne ikke blitt gjort uten en rekke mennesker i mitt liv og det er mange jeg ønsker å takke for deres støtte og veiledning. Denne masteroppgaven avslutter ikke bare mitt masterstudie. Den avslutter også fire års skolegang ved Norges idrettshøgskole. Det har vært en reise jeg ikke vil være foruten.

Først ønsker jeg å rette en takk til Elverum Håndball, Kristiansand Vipere og ØIF Arendal for å ha delt deres kunnskap og erfaringer om temaet i oppgaven. Uten dere måtte jeg ha valgt et annet tema.

Videre vil jeg takke mine veiledere, Chris Horbel og Dag Vidar Hanstad for god veiledning. Chris, diskusjonene med deg rundt oppgavens innhold våren 2020 har vært veldig berikende og avgjørende for det produktet jeg nå legger frem.

Til mine medstudenter, dere vet alle hvem dere er. Tusen takk for å ha gjort min studietid både faglig sterk og til en morsom tilværelse. Kranglene, latteren og de gode diskusjonene fra kollokvierommene er minner jeg vil bære med meg.

Til min kjæreste og samboer. Tusen takk for all støtten, varmen og kjærligheten du har vist, og fortsetter å vise meg. Melkerullen betydde mer enn du aner.

Til Mamma og Pappa. Uten dere og oppveksten dere har gitt meg hadde jeg ikke stått her jeg står i dag. Det er en gjeld jeg aldri kan betale tilbake. Dere skulle fått flere unger til å bære byrden.

Nå venter «voksenlivet» og jeg gleder meg til å ta fatt på det.

Oslo, juni 2020

Mats Gundersen

Innhold

Sammendrag	3
Forord	4
1. Introduksjon	8
2. Kontekst for oppgaven	10
2.1 B2B i norsk idrett og håndball.....	10
2.2 De valgte klubbene.....	10
2.2.1 Kristiansand Vipers (Vipers)	10
2.2.2 Elverum Håndball (Elverum)	10
2.2.3 ØIF Arendal (ØIF).....	11
2.3 Begrepsforklaring	11
3. Tidligere forskning	12
3.1 B2B markedsføring.....	12
3.2 Sponsorallianser	12
3.3 Klubben som plattform/mellommann.....	15
3.4 Begrensninger i dagens litteratur	17
3.5 Tillegglitteratur på diskuterte temaer	17
3.5.1 Strategisk ledelse	17
3.5.2 Utvikling av legitimitet gjennom tillit	18
4. Teori	19
4.1 Service dominant logic.....	19
4.1.1 Value co-creation.....	19
4.2 Styring og samarbeid i nettverk	20
4.2.1 Representasjonspraksiser	20
4.2.2 Normaliseringspraksiser	20
4.2.3 Integrasjonspraksiser	21
4.2.4 Samarbeid og informasjonsteknologi	21
4.2.5 Tjenesteøkosystemer.....	21
4.3 The Sport Value Framework (SVF).....	24
5. Vitenskapelig metode	27
5.1 Valg av metode	27
5.2 Den kvalitative intervjuprosessen	28
5.2.1 Intervjuguiden.....	28

5.2.2	Spørsmålenes kvalitet	28
5.2.3	Oppdateringssamtale med klubbene våren 2020	29
5.3	Informantene	29
5.4	Analyse	31
5.5	Generaliserbarhet, validitet og reliabilitet.....	32
5.6	Etiske vurderinger	34
6.	Resultater og diskusjon.....	35
6.1	De tre nettverkene.....	35
6.1.1	ØIF Arendal	35
6.1.2	Kristiansand Vipers	37
6.1.3	Elverum Håndball.....	38
6.2	Hvilken nytte gir nettverket?	39
6.3	Hvordan bygge nettverk?.....	44
6.3.1	«The long game»	45
6.3.2	Nettverkens sammensetning	46
6.3.3	Å samstyre ressursene i nettverket	47
6.3.4	Å fremme samarbeid gjennom kommunikasjon	49
6.3.5	Relasjonsforholdet mellom klubb og partner.....	52
6.3.6	Partnerturer	53
6.3.7	Klare kontrakter	55
6.3.8	Samfunnsoppdrag og B2B.....	56
6.3.9	Sport er viktig, men ikke alt.	57
7.	Konklusjon.....	60
7.1	Fem grunnleggende punkter for nettverk	60
7.2	Studiens begrensninger	62
7.3	Forslag til fremtidige studier	63
	Bibliografi.....	65
	Tabelloversikt	71
	Forkortelser og akronymer	72
	Vedlegg A.....	73
	Vedlegg B.....	76
	Vedlegg C.....	79
	Vedlegg D.....	81

Vedlegg E	82
------------------------	-----------

1. Introduksjon

Norsk idrett tillater ikke privat eierskap av idrettslag uansett nivå (Enjolras & Waldahl, 2009). Dette har ført til noen interessante måter å organisere den kommersielle idretten på, slik som dualmodellen (Gammelsæter, 2016). Idretten får mye statlig tilskudd men disse midlene brukes i all hovedsak på forbundsnivå og til bygging og drift av idrettsanlegg (NIF, 2018). For toppidretten er sponsing en viktig inntektskilde for å kunne satse sportslig (Hoye, 2015). En slik sponsorstrategi kan være Business-to-business (B2B) nettverk (partnernettverk). Etter samtaler med personer med engasjement i topphåndballen, er svarene de samme: De aller fleste klubbene har en form for partnernettverk, men har begrenset nytte av nettverkene. Hvordan kan man da lykkes med partnernettverk?

I en presset økonomisk hverdag hvor håndballklubber møter tøff konkurranse fra andre sponsorobjekter, blir problemstillingen min følgende: Hvordan kan klubbene skape partnernettverk og hva slags nytte gir det klubben, deltakerne i nettverket, men også økosystemet som en helhet?

Problemstillingen beskriver hovedmålet med oppgaven; hvordan gjør klubbene B2B-nettverk. Men teorien viser at gode partnernettverk bygger på langvarige relasjoner og tillit mellom aktørene. Relasjonsnettverks mulighet for suksess er i dag godt dokumentert. Når flere aktører rekrutteres øker aktiviteten i nettverket og verdien av nettverket for de inkluderte aktørene. Samtidig vil dette igjen bestemme mengden ressurser aktøren som styrer nettverket kan bruke på plattformen (Storbacka, Brodie, Böhmman, Maglio & Nenonen, 2016). Etter samtaler med informantene våren 2020, etter Covid-19 pandemien, kunne alle meddele at B2B-nettverket hadde en stabiliserende faktor for deres økonomi. Lokale tilpasninger kan ha en innvirkning på hvordan nettverkene gjøres. Jeg er spent på å se om det er nevneverdige ulikheter mellom klubbenes arbeidsmetoder.

Gjennom observasjon av et partnerstevne og kvalitative intervjuer av informanter med nøkkelposisjoner i norske eliteserierklubber i håndball, ønsker jeg å oppnå utfyllende og detaljerte svar på hvordan klubbene driver sine nettverk og hvilke nytteverdi partene i og rundt nettverkene kan oppnå.

Oppgaven tar for seg mange aspekter og ikke alle får den oppmerksomheten de fortjener. Derimot er mitt ønske at sluttbrukeren, som jeg anser som klubbledere i ulike norske idrettslag generelt og håndballag spesielt, skal se på denne oppgaven som en manual som tar for seg de grunnleggende punktene som må oppfylles for å kunne skape og drive et B2B-nettverk.

2. Kontekst for oppgaven

2.1 B2B i norsk idrett og håndball

Alle idrettslag er avhengige av å hente ressurser utenfra (Pfeffer & Salancik, 2003). B2B-nettverk gjør det mulig for lokalklubber å skape sponsorforhold (partnerskap) mellom klubben og lokalnæringen (Wagner, Persson & Overbye, 2017). Men B2B-nettverk sin rolle i norsk håndball og idrett ellers er lite dokumentert. Informantene i denne oppgaven peker også på det samme. For å gjøre en kort kartlegging før jeg startet datainnsamlingen sendte jeg en e-post til alle eliteseriekubbene på herre- og kvinnesiden. Kartleggingen skal ikke brukes som kildemateriale og er derfor ikke tatt gjennom Norsk senter for forskningsdata (NSD). Som en personlig kartlegging av statusen i håndballen var det til hjelp. Av de 10 som svarte bekreftet alle at de har, eller har hatt et B2B-nettverk i klubben.

Også i fotballen er B2B-nettverk utbredt (Aalbu, 2019). Denne oppgaven ønsker å tette gapet mellom internasjonal teori på «Network management», relasjonsbygging, sponsorallianser og hvordan disse implementeres i form av partnernettverk i norsk topphåndball. Med dette skal vi nå introdusere håndballklubbene som er med i denne studien.

2.2 De valgte klubbene

2.2.1 Kristiansand Vipers (Vipers)

I kjølvannet av Larviks håndballklubbs økonomiske og sportslige «kollaps» (NTB, 2019), (Drangsholt, 2019) tok Kristiansand Vipers over hegemoniet i norsk kvinnehåndball. Vipers har vunnet serien tre år på rad (NHF, 2020c) og sluttspillet to år på rad (sluttspillet 2019-2020 ikke avholdt på grunn av Covid-19)(Andrésen, 2020a). Vipers har plassert seg som det nye dominerende laget i den øverste ligaen i kvinnehåndballen. De siste fire årene har de metodisk bygget opp et partnernettverk i klubben. I forbindelse med denne masteroppgaven har jeg pratet med deres salg- og markedssjef, Christer Paulsen.

2.2.2 Elverum Håndball (Elverum)

Elverum har plassert seg som dagens dominerende klubb på herresiden av norsk håndball. Med fire seriemesterskap (NHF, 2020d) og åtte sluttspillseiere på rad (2019-2020 sluttspillet ikke avholdt grunnet Covid-19) (Andrésen, 2020b) i det siste tiåret har Elverum sementert sin plass som herresidens dominerende klubb. Elverum hadde på

tidspunkt for intervjuene seks ansatte i administrasjonen. I forbindelse med denne masteroppgaven har jeg pratet med deres markedsansvarlige, Kalle Björkman. Elverum bygger nettverket sitt på det de kaller to søyler: kompetanseheving og relasjonsbygging.

2.2.3 ØIF Arendal (ØIF)

Med tre seriemesterskap de siste fem årene (NHF, 2020d) (ingen sluttspillseire) seiler ØIF Arendal opp som Elverums største konkurrent i norsk herrehåndball. Som Elverum, er Arendal en liten by i norsk målestokk. Til tross for dette har de det tredje høyeste tilskuersnittet i ligaen med 1491 tilskuere i snitt på hjemmekampene (NHF, 2020b). Intervjuobjekt og daglig leder, Bjørn-Gunnar kunne fortelle at ØIFs mål med nettverket var å bli det viktigste B2B-nettverket på Sørlandet.

2.3 Begrepsforklaring

Ordet nytte er et viktig ord i problemsstillingen. Hva er nytte? Nytte kan være så mangt. For å begrense definisjonen vil nytte bli definert i denne oppgaven som: gripbare- og abstrakte verdier klubbene, partnerne og lokalsamfunnet kan hente ut av et veldrevet partnernetverk. Gripbare verdier defineres som kortsiktige inntekter (engangssummer og ettårskontrakter) og langsiktige inntekter (langtidskontrakter). Abstrakte verdier defineres først og fremst som tillitt og legitimitet. I diskusjonen kommer jeg tilbake til hvilke implikasjoner de abstrakte verdiene kan gi.

I denne oppgaven benyttes «sponsor» og «partner» som synonyme på personer eller organisasjoner klubbene har økonomiske avtaler med. Derimot benyttes sponsor når jeg omtaler teorien knyttet til sponsorarbeid. Klubbene kalte sine sponsorer for partnere og jeg har derfor fulgt deres eksempel når jeg framlegger dataene.

3. Tidligere forskning

3.1 B2B markedsføring

Lilien og Grewal (2012) definerer B2B som aktiviteten for å bygge verdiskapningsrelasjoner mellom organisasjoner og de mange individene i og rundt dem. I B2B er fokuset på å selge til andre produsenter og ikke sluttbruker. Denne settingen leder til noen spesifikke B2B markedsføringsstrategier, hvor blant annet kundegruppen er mindre. I B2B kan salgsprosessen ta lang tid da det ofte foregår mye forhandling mellom partene (Lilien & Grewal, 2012). Oliva (2012) definerer B2B som settene med prosesser og aktiviteter som optimaliserer verdien til en bedrifts eiendeler og pengestrøm ved å knytte sammen disse verdiene til riktig etterspørsel. Oliva (2012) argumenterer for at B2B markedsføring strekker seg over hele verdikjeden og kan bli brukt i alle transaksjoner, fra den spede råvaren til et ferdig produkt og eventuelle resirkuleringer av produktet. Beregninger gjort viser at B2B-salg er cirka ti ganger så stort som business-to-consumer (B2C) (Doua & Chou, 2002). For idrett, hvor sponsorinntekter er veldig viktig, har B2B blitt et sentralt verktøy som er lite undersøkt i idrettsmarkedsføringslitteraturen (Cobbs, 2011; O'Reilly, Heslop & Nadeau, 2011). Fra en sponsors side er det derimot motivasjon for å gå inn i nettverk med fokus på relasjonsbygging. For disse sponsorene vil bredden (antall bransjer) og dybden (hvor mange fra bransjen) på nettverket, samt hvilken rekkevidde disse bedriftene har, være motivasjonsfaktorer for hvilket nettverk de velger. Bedrifter med høy kompetanse vet hvor de vil og hva de skal oppnå i et nettverk. Potensielle samarbeidspartneres kompetanseområde, hvilke kontakter de besitter og hvordan de tilegner seg nettverkskompetanse er kriterier det ligger konsensus bak (Cobbs, 2011).

3.2 Sponsorallianser

Sponsorallianser er et samarbeid mellom sponsor og den sponsede, hvor man samarbeider om felles markedsføring og strategi. Hovedmålet er å maksimere hverandres sin investering i forholdet (Farrelly, 2010; A. Morgan et al., 2014; Renard & Sitz, 2011). Under skal vi se nærmere på hva som kan ødelegge et forhold mellom klubb og sponsor (Farrelly, 2010). Samtidig presenterer A. Morgan et al. (2014) punkter som er viktig for å utvikle gode relasjoner mellom klubb og sponsor.

For sponsorene er det viktig med en plan bak relasjonsbyggingen. Spesielt viktig er evnen til å linke sponsoratet til en større plan i markedsføringen. Dette fortalte mye om klubbens evne til å utvikle samarbeidet videre. Bruddene førte ofte tilbake til oppstarten av samarbeidet, hvor det vagt formulerte planer skapte hindringer i utviklingen. For eksempel var mangel på en definert måte å aktivere sponsoratet en gjenganger (Farrelly, 2010).

Sponsorer endrer sine mål i takt med utvikling av sponsorsamarbeidet og klubben får en mer strategisk rolle å spille. Om partene ser ulike kan det være en kime til konflikt. Forventningene til klubben skifter fra service- og markedsføringsstøtte til systematisk saminvestering av utfyllende ressurser og strategisk samarbeid. Sponsorene ønsker å jobbe strategisk med den sponsede og en større deltagelse i samarbeidet. Blant annet gjennom å slå sammen relasjonelle eiendeler som databaser. Grunnet mangel på kompetanse, klar ledelse eller ressurser kommer den sponsede ofte til kort (Farrelly, 2010).

Sterke personlige bånd hjelper i tøffe forhandlinger med sponsorene for å nå de ønskede målene. Forhandlinger av formaliteter går fortere når begge parter opplever et godt relasjonelt forhold. Tilliten som gode forhold skaper fører til en mer effektiv styring av sponsorportfolien og begge parter opplever diskusjonene som mer åpne og ærlige. Er det dårlig personlige relasjoner kan forholdet oppleves mer anstrengt (A. Morgan et al., 2014).

Klubb og sponsor kan se forskjellig på hvor mye de bidrar i forholdet. De sponsede hadde ofte en tro på deres merkevare unikhet og at de ville fortsette å være attraktive for sponsorer og derfor var det ikke så viktig å bli mer involvert i relasjonene med spesifikke sponsorer. Selv om markedsføringsavdelingen så fordelene var de ikke alltid ledelsen gjorde det (Farrelly, 2010).

Utskiftninger av ansatte påvirker forholdet mellom klubb og sponsor. Dette påvirker styringen av forholdet da mye av forhandlingene og avtalene enes om i «uoffisielle» og uformelle samtaler og er nødvendigvis ikke dokumentert i kontrakten. Blant de negative effektene som ble trukket frem var for dårlig kunnskapsoverføring til den nye ansatte, tap av personlig forståelse for hverandres arbeid og verdsettelse av sponsorenes forventninger. Når nye ansatte kommer inn i organisasjonen endrer også maktforholdet seg mellom klubb og sponsor. Ikke alle utskiftninger er negative og noen ganger kan det

skape en ny start for et forhold som har gått seg fast. En mulig strategi er å inkludere sponsorene med i rekrutteringsprosessen av en nye service manager (A. Morgan et al., 2014).

Selv om sponsorat for det meste har utviklet seg til et markedsføringsverktøy ser A. Morgan et al. (2014) fortsatt firmalederes personlige interesse aktivt virker inn på beslutningsarbeidet mellom klubb og sponsor. Det viktigste for sponsorer var økonomisk vinning, men forholdet mellom partnerne spilte en viktig rolle for hvor fornøyd sponsorene var og for nivået på samarbeidet som igjen påvirket fornyelsesbeslutningen. Om det relasjonelle forholdet mellom klubb og sponsor er godt kan det potensielt skjule underpresteringen av sponsoratet. Formelle og uformelle elementer i styringen henger sammen. Alle er opptatt av måloppnåelse og økonomiske resultater, men hvis ikke dette er støttet opp av et effektivt og produktivt forhold vil sponsorsamarbeidet feile (A. Morgan et al., 2014).

Sponsorer nedgraderte det relasjonelle potensialet fordi de regnet med at den sponsede ikke ville bruke nok tid og krefter på bygge opp den påkrevde ekspertisen. For en klubb kunne det oppleves som en betydelig risiko å skulle tilegne seg denne kunnskapen da de måtte akkumulert mye kunnskap om mange forskjellige industrier og de var veldig usikre på om tiden ville strekke til. Mange opplevde også at deres kunnskap og kultur lå i å være attraktive og skaffe nye sponsorer og ikke så mye i å utvikle dypere bånd. Klubber og sponsorer kan ha forskjellig organisasjonskulturer og dette må man være klar over. Partnerskap hvor man deler planleggingen med hverandre, strategisk intensjon og samarbeid karakteriserer de som lykkes (Farrelly, 2010).

Selv om formell kontroll og styring er viktige komponenter i et godt samarbeidet, kan for rigide systemer påvirke sponsorens syn på tillit og forpliktelse i sponsorsamarbeidet. Klare og entydige kontrakter er viktig, men må ikke bli for rigide og førende i styringen av samarbeidet. Sponsorene var mye mer opptatt av å bygge de relasjonelle båndene i samarbeidet mens klubbene fokuserte på kontrakter. Dette misforholdet mellom klubb og sponsor var et grunnlag for spenninger mellom partene (Farrelly, 2010).

A. Morgan et al. (2014) trekker her frem fordeler og ulemper med strikte kontrakter. Formell styring reduserer sannsynligheten for risiko som er fordelaktig i et transparent, forventningskrevet, behovsrettet forhold over tid. Men for sponsorene kunne dette oppleves som en restriksjon i den naturlige dynamikken sponsorenes business, spesielt i

henhold til nye produkter eller merkevareendringer. Kontrakter kunne ofte inneholde avgrensninger med tanke på sponsorfordeler og krav. Det var også lite bevis for utbredt strategisk samarbeid mellom partene selv om det var mye snakk om det (A. Morgan et al., 2014).

3.3 Klubben som plattform/mellommann.

Det er ulike metoder på hvordan B2B-nettverk kan styres. Junghagen (2018a) gjorde en undersøkelse på Malmö fotballklubb om hvordan de jobbet med å skape verdier i samarbeid med sine sponsorer. Han definerer klubbens rolle som en mellommann mellom klubbens sponsor og andre interessenter: “the football club will be able to function as a mediator in the relationship between sponsor and this sponsor’s stakeholders, if the club itself nurture its own relationship with the same stakeholders” (Junghagen, 2018a, s. 348). Som Junghagen (2018a) påpeker, vil man i det han kaller et mer kommersielt «modent» forhold kunne fokusere mer direkte på forholdet mellom en selv og sponsoren. Men som i svensk fotball eller som i norsk håndball, må klubbene tenke bredere for å kunne oppnå ønskede resultater.

Ideen om at klubben sees på som en plattform som engasjerer til tjenesteutvikling har en bred enighet. Her kan aktører (sponsorer, eller andre samarbeidspartnere) komme sammen og «ta-og-føle på hverandre» i den fysiske verdenen og kobles sammen i virtuelle verdenen gjennom sosiale medier klubben benytter. Klubben skal her utvikle møterom for å skape en strukturell ramme for bytte av varer og tjenester, og på den måten være med på å skape verdi mellom aktører i et servicesystem (Cobbs, 2011; Renard & Sitz, 2011; Storbacka et al., 2016; Woratschek, Horbel & Popp, 2014a).

Wagner et al. (2017) definerer nettverk som mangfoldige former for strategiske allianser. Forskningen og litteraturen på nettverk har fokusert mye på de positive og negative sidene ved tillit og om nettverkene har evnen til å skape vekst og nye virksomheter, samarbeid og innovasjon, varemerke og markedsføring gjennom relasjonene. Ifølge er det bred enighet mellom små virksomhetsallianser og forskere på nettverk at nettverksbygging har stor effekt på små- og mellomstore bedrifters suksess og profitt. Nettverksperspektiver må sees forskjellig fra tradisjonelle organisasjonsstudier for det er ikke én isolert aktør som studeres, men aktørenes

relasjonsbygging i nettverkene som må være i fokus. Wagner et al. (2017) definerer det slik:

In adopting this perspective, we argue that relationships formed and facilitated in and by a network become the main analytical focus. We embrace the definition of a network as “a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes”. Thus, nodes can be defined as individual actors or organizations (Wagner et al., 2017, s. 6)

På norsk kan «nodes» oversettes til knuter. Nettverket blir da det som binder virksomhetene sammen.

Kvaliteten på de individuelle aktørene måles på tillit, hvor mye tid man bruker, graden av deltakelse og tilbudet man stiller. Det viktigste for et nettverk er kvaliteten på aktørene (Cobbs, 2011). Størrelsen spiller også en viktig rolle. Storbacka et al. (2016) peker på stor effekt relatert til nettverket når flere aktører kommer til, og gjennom å bli med oppnår flere fordeler i tråd med nettverkets nye størrelse. Størrelsen må være i tråd med informasjonen som spres i nettverket. Et nettverk bør også være mer heterogent og variert enn homogent med mange like aktører (Wagner et al., 2017). Innenfor forskningsfeltet er det delte meninger om hva som i grunnen skaper effektive nettverk. Ifølge Wagner et al. (2017) ligger ofte fokuset på formelt arbeid som nettverksarbeid, samarbeid og alliansebygging mellom. Andre har derimot pekt på kombinasjonen av profesjonelle- og sosiale nettverk som styrker varemerket til små- og mellomstore bedrifter fordi de da oftere kommer i kontakt med aktører som kan påvirke (Mäläskä, Saraniemi & Tähtinen, 2011). Wagner et al. (2017) konkluderer at nettverk handler om å bygge-, ivareta- og opprettholde relasjoner gjennom interaksjon mellom aktørene i en sosial setting.

På disse plattformene og/eller nettverkene opererer sponserne sjeldent i et dyadisk forhold mellom klubb og sponsor. Det er ofte en større sammensatt gruppe av ulike interessenter. I klubbens rolle som mellommann spiller klubbens ansvarlige en nøkkelrolle. Klubbens ansvarlige spiller en viktig rolle, spesielt knyttet til markedsføringsstrategier for å maksimere nytten sponsorene får (Chanavat, Desbordes & Dickson, 2016).

3.4 Begrensninger i dagens litteratur

Teorien presentert over dekker ikke skandinavisk idretts problemsstillinger med henvisning til utvikling av B2B-nettverk, i særlig stor grad. Forskningen som er gjort er på store, internasjonale markeder hvor deltagende bedrifter har ressurser til å utvikle en strategi for partnerskapene sine. De fleste av partnerne til en toppidrettsklubb i Skandinavia generelt og Norge spesielt, er i dag små- til mellomstore bedrifter med begrenset kunnskap og kapasitet for å utvikle sitt partnerskap. Selv om det har blitt gjort studie på skandinaviske bedrifters motivasjon for å delta, er det ikke belyst hva slags nytte partene sitter igjen med, ei heller hvordan klubbene styrer sine nettverk. Vi trenger fortsatt en dypere forståelse for hvordan både klubb og partner, tjener på partnerskapet i B2B. Videre må vi se på hva aktørene må investere av tid/penger eller kompetanse for å samvirke verdi i et slikt nettverk. Vi trenger også en bedre forståelse av hvilke faktorer som holder nettverket samlet. Jeg vil argumentere for at det er et stort behov for empiriske studier på B2B-feltet i Skandinavia, da det er lang historie for denne strategien og virkningene av det er tilnærmet utforsket.

3.5 Tillegglitteratur på diskuterte temaer

For å få svar på problemstillingen, inkluderer jeg kort strategisk ledelse og utvikling av legitimitet gjennom tillit. Strategisk ledelse som fag vil jeg argumentere for er viktig uansett hva man skal bygge opp; det være seg et vinnerlag i idrett, organisasjon eller B2B-nettverk. Strategisk ledelse vil hjelpe meg å svare på hvordan klubber kan bygge et partnernettsverk. For å kunne svare på hva klubbene kan få ut av nettverket, viser jeg til fordelene ved å opparbeide seg tillit og legitimitet. Jeg presenterer her kort, teori på temaene tillit og legitimitet og hvordan dette spiller inn for klubben som en helhet.

3.5.1 Strategisk ledelse

Leadership produces change. That is its primary function. In cases of effective leadership, the direction of that change is carefully selected in an activity that is at the core of what leadership is all about. To understand that activity, it is absolutely essential to recognize what it is not (Kotter, 1990, s. 35).

Ledelses primære oppgave er å etablere retning: en visjon som beskriver de viktigste sidene av aktiviteten for fremtiden, sammen med en strategi for å nå denne beskrivelsen

(Kotter, 1990). Porter (1996) definerer strategi som følgende: «Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities» (s. 1).

Strategi er kunsten å velge bort. Om det er mangel på ressurser eller to aktiviteter som ikke er forenelig, kan vekst på et område bety tap på et annet. I prosessen med å utvikle en strategi må ledere få deres ulike aktiviteter til å passe inn i strategien. I et konkurransemiljø, hvor flere aktører leverer tilnærmet like varer, må ledere utvikle en strategi som fremhever deres unikheter overfor konkurrentene (Porter, 1996). Kaplan og Norton (2008) mener ledere må stille seg følgende spørsmål: hvilken bransje er vi i, og hvorfor (s. 2)? Før ledere kan formulere en strategi må man definere misjon; organisasjonen/aktivitetens formål, visjon; et fjernt mål man kan strekke seg etter og verdier; det interne kompasset som vil styre organisasjonens retning (Kaplan & Norton, 2008). For å kunne sette en retning må man innhente informasjon, teste alternativer og velge alternativet man synes passer best. En visjon er et langtidsmål. Denne bør ha en lengde fra tre til 20 år, avhengig av hva man skal oppnå. Strategiene for å oppnå visjonen bør ha en lengde på ett til fem år av gangen. Når strategien er satt kan man lage delmål som skal oppnås. Delmålene vil gi svar på om den nåværende visjonen og strategien er den riktige. Delmålene deles i formelle og uformelle. De formelle delmålene bør ikke strekkes lenger enn fra seks måneder til to år. Uformelle mål kan ha en lengde fra én dag til ett år, uavhengig av hva man skal oppnå (Kotter, 1990).

3.5.2 Utvikling av legitimitet gjennom tillit

Ifølge Meyer og Rowan (1977) ønsker alle organisasjoner å kontrollere ressurser og søke legitimitet for å sikre egen overlevelse. Det er derimot forskjellig i hvilken grad de er avhengig av de to overnevnte. Denne balansen er det som er avgjørende for organisasjoner når de skal bestemme forholdet mellom aktivitet og struktur. Er man ressursavhengig søker man høy grad av målbare delmål og hyppig måling av resultater. Søker man legitimitet må man ta valg som søker å øke organisasjonens legitimitet opp mot samfunnet man søker legitimitet fra. For eksempel kan ikke effektivitet alene løse problemer i organisasjonen, knyttet til kontekstuelle problemer i samfunnet for øvrig. Man må bygge et sett med interne regler som bygger tillitt. Videre hevder Meyer og Rowan (1977) at effektiv bruk av ressurser kan komme i konflikt med fordringer knyttet til legitimitet. Legitimitet er heller ikke en universell verdi. Den hentes ut i samfunnet organisasjonen opererer i (DiMaggio & Powell, 1983). For idretten kan dette samfunnet være kommunen man holder til i (Gammelsæter, 2016).

4. Teori

4.1 *Service dominant logic*

Tjenestedominant logikk («Service dominant logic») (SDL) kan kort oppsummeres ved tjenester som ytes i bytte mot andre tjenester. Dette medfølger at aktørene integrerer sine ressurser (kompetanse, varer og tjenester) eller andre ressurser i det offentlige rom. Ressursintegrasjonen skjer i et miljø hvor forskjellige aktører samvirker og ressursene er tilgjengelig for verdiskapning (Lusch & Vargo, 2014, s. 195). Ifølge Woratschek et al. (2014a) var utviklingen av SDL et vendepunkt i hvordan man så på økonomiske bytter. I SDL ser man ikke på varer som grunnlaget for handel. Produkter og service er tjenesteleverende verktøy som har kunnskap og ferdigheter meislet inn i seg. Derfor er andre ressurser som kunnskap, kompetanse og ferdigheter viktigere i verdiskapelsen (Woratschek et al., 2014a).

4.1.1 *Value co-creation*

Verdi (value) samvirkes (co-created) i en samarbeidende prosess mellom bedrift, kunder og andre involverende aktører. Alle parter bidrar aktivt i verdisamskapelsesprosessen ved å integrere ressurser fra én eller flere tjenestetilbydere med deres personlige- eller andre ressurser, skriver Woratschek et al. (2014a, s. 12). Verdien til et sportsarrangement er ikke alene skapt av arrangøren, men samvirkes med tilskuerne som skaper stemningen under kampen (Woratschek, Horbel & Popp, 2014b). Junghagen (2018b) beskriver det overnevnte eksempelet gjennom forholdet mellom sponsorer og de mer «fanatiske» supporterne. Sponsorer kan også være medlemmer av klubben og bidrar med penger for å skape et arrangement. Hva de føler om arrangementet kan påvirke hvor mye ressurser de vil legge i klubben. «Fanatiske» fans er tradisjonelt ikke storkjøpere av salgbare objekter på kampdager, men de setter stemningen gjennom sitt engasjement som hever rammene på kampen. Derfor må klubbene klare å skape en opplevd tilfredstillelse for begge grupper (s. 624).

Verdisamvirkning i nettverk kommer tydelig fram gjennom SDL i Lusch og Vargo (2014). En måte å skape verdisamvirkning i et nettverk er gjennom å integrere tilbyderens nettverk med kundens nettverk og på den måten involvere aktører fra begge sider (Cova & Salle, 2008). Cova og Salle (2008) legger også vekt på at for å kunne skape tilbudsstrategier i et B2B-nettverk, må man skape disse til kundens fordel: «'co-creation is carried out, in a many-to-many approach', between a supplier and his

network in interaction with a customer and his network» (Cova & Salle, 2008, s. 272). Cova og Salle (2008) konkluderer derfor man ikke bare skal skape tilbud til kunden, men også til andre aktører i kundens nettverk og på den måten samvirke verdi med- og for kunden (s. 272).

4.2 Styring og samarbeid i nettverk

Lusch og Vargo (2014) beskriver samarbeid i det de kaller aktør til aktør (A2A) nettverk. Ifølge dem oppnår ulike aktører gjensidig fordel ved å skape forskjellige former av sosial praksis. Disse praksisene må inneholde prosedyrer, regler og metoder for å skape innhold og for å utføre handlinger. Det kan ta lang tid å utvikle slike praksiser som aktørene i nettverket kan dra gjensidig nytte av. Det har en verdi derimot da det synliggjør hvordan verdier skal samvirkes i et marked. Praksisene deles inn i tre: Normaliseringspraksiser, representasjonspraksiser og integrasjonspraksiser (Lusch & Vargo, 2014).

4.2.1 Representasjonspraksiser

«Kommunikasjon er å overføre og tolke symboler og tegn som inngår i relaterende ytringer» (Lusch & Vargo, 2014, s. 165). Lusch og Vargo (2014) mener at på grunn av språkets standardiseringer av relaterende ytringer som er i bruk i kommunikasjon, legger den til rette for relasjonene mellom aktører slik at de kan samvirke praksiser og systemer (s. 165-166). Språket har dog ingen verdi om det ikke brukes og når det er i bruk inkluderes andre parter. Språket kan derfor være en mekanisme for å samvirke verdi. Språket blir et verktøy som kan tilrettelegge for tjenesteutbyting. Ulike medier; sosiale medier, mail, telefon og radio styrker «representasjonspraksiser som fremmer samarbeid og dermed er avgjørende for byttene av tjenesteyting» (Lusch & Vargo, 2014, s. 166). Markeder og tjenesteytingstilbud fremstilles av representasjonspraksiser blir kalt skjemaer som er etablert i nettverket. Slike representasjoner kan skape og/eller påvirke tjenester og markeder som skapes i handel mot annen nytte. En majoritet av dette skjer via medier skriver Lusch og Vargo (2014).

4.2.2 Normaliseringspraksiser

En normaliseringspraksis kan være retningslinjer eller parametere for kontakt i A2A-nettverket. Eksempler på dette kan være kontrakter med retningslinjer og ansvarsbeskrivelser. For at aktørene skal fungere effektivt sammen fungerer dermed normaliseringspraksiser som en snarvei. Normer, regler og atferdsmønstre i konkurranseutsatte bransjer kan alle være eksempler på normaliseringspraksiser, men

også mål satt av aktørene. Bedriftsmodeller, regnskapskontroll og forretningsplanlegging kan alle påvirke de ulike praksisene. Disse omfatter ofte standardiserte metoder å utføre visse arbeidsoppgaver på eller produserer nye produkter. Med slike standardiserte oppgaver blir koordineringsbehovet mindre og enkeltdeler/aktører kan byttes ut og nettverket vil fortsatt fungere. Dette forenkler samarbeidet (Lusch & Vargo, 2014).

4.2.3 Integrasjonspraksiser

Integrasjonspraksiser er ikke alltid like lett å få øyne på. De er ofte tett tilknyttet representasjons- og normaliseringspraksiser. Ideen er at man integrerer ulike ressurser for å nå et mål. Ifølge Lusch og Vargo (2014) er byttepraksiser en stor del av integrasjonspraksisene eller de enkelte aktivitetene som inngår i enkeltransaksjoner (s. 168). Disse aktivitetene inkluderer varehandel, reklame, logistikk og distribusjon, prisforhandlinger og kredittpolitikk. Disse omfatter også bytte- og handelspraksiser til aktørene i rollene som kjøper. Kjøper har igjen praksiser som sparing, deling og forhandlinger etc. Lusch og Vargo (2014) skriver at når aktørene spesialiserer seg åpner det muligheter å knytte tetthet. De spesialiserte ressursene kan deles opp og settes sammen med ressurser fra andre aktører og skape et tjenesteytingstilbud.

4.2.4 Samarbeid og informasjonsteknologi

Utviklingen av samarbeid har blitt mer effektivt og trenger mindre innsats enn før, skriver Lusch og Vargo (2014). Dette skyldes ny informasjonsteknologi og en avmaterialisering av informasjonsressurser (s. 169). Hastigheten på informasjonsflyten var tidligere begrensende og forflytningen av materialer krevde mye ressurser og tok lang tid. Med digitalisering kunne flere ressurser deles opp og integreres og behovet for samarbeid økte. Rolands studie (sitert av Lusch og Vargo (2014, s. 169)) viste at utviklingen av informasjonsteknologi var en avgjørende påvirker i skifte fra varedominerende- til tjenestedominerende logikk.

4.2.5 Tjenesteøkosystemer

Lusch og Vargo (2014) påpeker at selv om aktører bytter direkte med hverandre er de en del av et større indirekte handelsnettverk med aktører lenger unna handelen som igjen er en del av systemet (s. 185). Et systemperspektiv inneholder en tolkning av markedet. Historisk har et marked bestått av en tilbyder og en etterspørter. I et A2A-nettverk blir denne karakteristikken misvisende da begge parter i handelen regnes som

ressursintegrerende (Lusch & Vargo, 2014). Ifølge Lusch og Vargo (2014) inneholder SDL flere verktøy som gjør det lettere å forstå noe i et makroperspektiv (s. 185). Både nettverk, som beskrevet over, og økosystemer kan være slike nettverk.

Et økosystem kan ta større hensyn til byttene mellom aktørene og hvordan det flyter. Men der hvor nettverk forklarer handelen på mer individuelle plan, tillegger systemkonsepter ekstra lag med kompleksitet. Denne kompleksiteten derimot speiler også bytter mellom mennesker, markedene de opererer i og samfunnet rundt på en bedre måte, skriver Lusch og Vargo (2014). Navnet økosystem er hentet fra naturen hvor «alt» i et område er løst knyttet sammen for å overleve. Her mener man det er snakk om indirekte avhengighet. Ingen utvikler seg utelukket fra resten av samfunnet, men må skaffe ressurser fra ulike aktører og på den måten former de sine nærmiljø. Kombinert med tjenesteyting får økosystemet stort potensial. Tjenesteøkosystem er ifølge Lusch og Vargo (2014): «et relativt selvforsynt og selvjusterende system som består av ressursintegrerende aktører som er knyttet sammen av felles institusjonelle logikker og gjensidig verdiskaping gjennom bytte av tjenester» (s. 188).

Med relativt selvforsynt mener, Lusch og Vargo (2014) at i et nettverk hvor mange lokale aktører gjentar transaksjoner som er med på å løse de lokale problemene og mulighetene aktørene i nettverket står overfor, vil det etter hvert bli en relativt selvforsynt struktur hvor medlemmene er sammenvevd inn i økosystemet til nettverket. Dette kan være en indikasjon på tjenesteøkosystemets robusthet, da sammenvevde nettverk ikke så lett bryter sammen dersom det er mindre endringer i sammensetning av økosystemet. Derimot spiller kontekst inn så noe som fungerer bra et sted trenger ikke å være overførbart.

Når aktører integrerer private- og offentlige ressurser, har de en grad av handlefrihet som gjør at de kan forme systemet andre aktører lever i. Dette fordi de nevnte ressursene ofte hentes fra sammenvevde- eller overlappende delsystemer. Et hinder for at handlefriheten ikke blir for stor, er de allerede eksisterende strukturene i systemene som justerer seg selv gjennom selvregulerende operasjoner. Når to aktører i systemet handler med hverandre får dette konsekvenser for andre tilknyttede aktører i systemet og det er de som tilpasser seg som er mest levedyktige (Lusch & Vargo, 2014).

Et tjenesteøkosystem kan ha flere felles institusjoner (normer og regler) slik at handling i nettverket skjer effektivt. Et eksempel på en institusjon kan være felles språk som

legger til rette for en enklere samhandling mellom menneskene i systemet. Når kommunikasjonen svikter, dukker ofte uante problemer opp. Normer i samfunnet ellers vil også spille en rolle inn på handlingene i økosystemet. Graden av hvor institusjonalisert normene og reglene er i økosystemet avgjør hvor mye de tas for gitt. Mange enkeltaktører opererer i flere ulike økosystemer og kan møte på motstridende praksiser og andre institusjonelle logikker. Dette kan sette aktører i en posisjon hvor gunstige handlinger i et tjenesteøkosystem blir ugunstig i et annet. Men dette kan også føre til innovasjon i ulike systemer. Noen institusjonelle logikker vil gjelde for alle i økosystemet mens andre vil være viktigere i mindre grupper eller i én-til-én forhold. Dette forklarer Lusch og Vargo (2014) som relasjonslag: Når institusjonene deles på et høyere nivå, er systemet satt sammen av aktører som har relasjoner til hverandre» (Lusch & Vargo, 2014, s. 194).

I et tjenesteøkosystem er aktørene løst knyttet sammen. Som et resultat av dette er det viktig med nye aktører som blir i samarbeid og bytter av tjenester. Gjennom tilbud som blir til handel, går relasjonene foran transaksjonene. Med den stadige utviklingen av kommunikasjonsteknologi, spiller geografisk avstand mindre rolle. Med flere tilbud fra aktører som tradisjonelt har drevet i andre markeder, utfordres alle på å styrke sine verdiforslag både til deres tjenesteforbruker og de man selv mottar tjenester fra (Lusch & Vargo, 2014). Siden verdien som kunden opplever må samvirkes av flere enn hva en aktør alene kan levere, kan det være både vanskelig og kompleks, skriver Lusch og Vargo (2014, s. 195). Det er heller aldri en sikkerhet knyttet til utfallet av tilbudet og byttet da det er flere som er med på å påvirke i et nettverk.

Et viktig poeng i teorien bak tjenesteøkosystem er at ingenting skjer i et vakuum. Det består av flere nivåer; mikro-, meso- og makrosystemer. Fra makrosystem drypper det ned på de andre nivåene, men et makrosystem oppsto en gang fra et mikrosystem. Det er et system av prosesser skriver Lusch og Vargo (2014). Det skjer ulike prosesser både før og etter en gjennomført handel som igjen fremmer flere felles prosesser. Ifølge Lusch og Vargo (2014) kan prosesser være ressurser men for at det skal bli en tjeneste må en aktør lage en kommersiell pakke av prosessen (s. 198).

4.3 The Sport Value Framework (SVF)

Oppgavens teoretiske grunnlag bygger i all hovedsak på Woratschek et al. (2014a) tekst på SVF. For en masteroppgave kan det være litt tynt. Men som nevnt over finnes det lite forskning som knytter relasjonsmarkedsføring sammen med sportsmanagement. Dette var (Woratschek et al., 2014a) utgangspunkt for utviklingen av SVF.

While we believe that a perspective similar to the one proposed by SDL could be applied to gain a better understanding of sport management problems, we acknowledge that sport markets have specific characteristics that need to be considered. These include cooperation (simultaneity of cooperation and competition) as a basic principle, the involvement of volunteers in the creation of services, the importance of emotions, fans' ultimate loyalty to their favourite club and the mixture of profit and nonprofit organisations (Woratschek et al., 2014a, s. 3).

Ifølge Woratschek et al. (2014a) er tankegangen i dagens sportsøkonomi at bedrifter skaper verdi gjennom å kombinere ressurser. Kundene kjøper disse produktene og konsumerer eller ødelegger disse produktene. Dette ansees for å være grunntanken i varedominant logikk («goods dominant logic») (GDL). Woratschek et al. (2014a) hevder at dette tankesettet ikke passer i «sport management» siden den ikke kan forklare mange av hendelsesforløpene man kan observere under avviklingen av for eksempel et idrettsarrangement. De foreslår et nytt teoretisk rammeverk som er kalt SVF. Oversatt til norsk kan det bli «rammeverket for sportslig verdiutvikling», men for enkelthetens skyld vil jeg referere til det SVF. Dette rammeverket inneholder 10 grunnpremisses som er basert på SDL. Kort fortalt handler SDL om at alle aktører konsumerer og bidrar til den totale verdien. Eksempelvis så er en tilskuer en konsument av kampen og samtidig med på å skape en bedre ramme rundt hele arrangementet. Da blir arrangementet lettere å selge inn for media, sponsorer og liknende. Man bytter tjeneste for tjeneste (Woratschek et al., 2014a). SVF sikter på å ta for seg de fleste aspekter innenfor SDL i sport. Ikke alle grunnpremissene vil være like aktuelle for denne oppgaven og under har jeg inkludert de premissene jeg mener vil være aktuelle. De inkluderte grunnpremissene for SVF er som følger:

1. Idrettsaktiviteten er kjernen i «sport management»

Ifølge Woratschek et al. (2014a) er det bred enighet om at «sport management» og idrettsaktiviteten er uløselig knyttet sammen. Det usikre utfallet, «coopetition» (klubber konkurrerer mot hverandre samtidig som man samarbeider for å opprettholde konkurranse og populariteten), og de sterke følelsene gjør at et hvilket som helst rammeverk som skal omfatte «sport management» må være bygget på dette grunnleggende premisset (Woratschek et al., 2014a).

2. Tjenester er grunnleggende for byttehandel i sport.

Ser man på idrettsarrangementene gjennom en SDL linse er ikke lenger arrangementet et produkt man selger men heller en plattform for å samvirke verdiskapning. Klubben må da lene seg på andre for å skape verdi. En konsekvens av dette er at tjeneste-for-tjenesteutveksling og ressursintegring er avgjørende for at verdi skal skapes (Woratschek et al., 2014a).

3. Sportsproduserte varer er verktøy for tjenestetilbud.

I et SDL-perspektiv sees varer som et verktøy for tjenestetilbud snarere enn grunnlaget for handelen. Ifølge denne teorien er produkter og service bare manifestering av anvendt kunnskap. Sett fra denne logikken er da varer produsert i sport (eks: en fotballkamp) bare verktøy som formidler anvendt kunnskap og ferdigheter for de involverte aktørene. Man gir konsumenten muligheten til å dekke et behov (Woratschek et al., 2014a).

4. Bedrifter og kunder kan bare tilby tilbydd verdi

Det ligger ingen verdi i sportsproduserte varer før de blir brukt (Woratschek et al., 2014a). Interaksjonen mellom aktører er den nødvendige biten for å få adgang til ressurser og da skape en verdi. Idrettsarrangementer blir da en plattform for tilhengere, tilskuere og andre aktører til å skape verdi. I tilskueres tilfelle er det den stemningen de skaper som er verdien. Den vil da variere ut ifra mengden tilskuere og hvor bra tilskuerne er. Er det mye vold mellom tilskuere minsker deres verdi. Uavhengig av hvordan de oppfører seg vil tilskuere igjen påvirke verdien til andre aktører, for eksempel media. Woratschek et al. (2014a) påpeker derimot at tilbud om verdi kun kan sees som en potensiell input for andres verdiskapning siden verdi defineres av mottakeren.

5. Samvirket verdi er alltid verdi sett i en kontekst

Det kommer alltid an på konteksten hvordan verdien blir brukt i (Woratschek et al., 2014a). For eksempel vil verdien av et idrettsarrangement være mer verdt for noen enn for andre.

6. Rollen til sponsorer, samarbeidspartnere, supportere og andre stakeholdere er å samvirke ressurser fra sitt nettverk til å samvirke verdi.

For å skape samvirket verdi krever det at de forskjellige aktørene integrerer andres ressurser med sine egne. Her eksemplifiserer Woratschek et al. (2014a) med lagidrettsarrangement. Her er det mange ulike stakeholdere som samvirker verdien av for eksempel en fotballkamp (media, arrangørene, laget, sikkerhet, frivillige etc.).

5. Vitenskapelig metode

Dette kapittelet skal gi leseren innsikt i den valgte metoden for denne oppgaven.

I første avsnitt vil motivasjonen for valg av studiedesign bli diskutert. Studiedesignets elementære motiv er å besvare oppgavens problemstilling. Etterfulgt kommer en gjennomgang av metoden brukt for datainnhenting og valg av deltakere i studien. I den analytiske prosessen vil diskusjonen dreie rundt oppgavens validitet, reliabilitet, studiens begrensninger og de etiske overveielserne som har blitt gjort.

5.1 Valg av metode

En utforskende (eksplorerende) studies mål er å belyse nye- eller lite undersøkte fenomener for å oppdage nye forskningsområder og legge til rette for utvikling av nye hypoteser (Lilien & Grewal, 2012; O'Reilly & Séguin, 2008). En gjennomgang av B2B studier viste at de fleste forskerne valgte et eksplorerende design og i nyere tid har spesielt case-studier blitt populære (Lilien & Grewal, 2012). Case-studier passer når forskeren er ute etter å besvare, ofte vide, problemstillinger som krever en forståelse av bakgrunnsårsaken for å få innsikt i et fenomen. Strategien passer spesielt til å utforske samfunnet og kulturer i samfunnet. Den inneholder ofte et «hvordan- eller hvorfor spørsmål» (Yin, 2009). Case-studie er ikke en metode men et design for hvordan oppgaven skal løses, hvor man må benytte én eller flere metoder for å besvare spørsmålet i studien. Marshall og Rossman (2011) beskriver case-studier som et veikart; en planlagt rute som skal ta deg gjennom en systematisk utforskning av et fenomen av interesse hvor forskningsmetoden er verktøyet for å gjennomføre denne utforskningen (s. 94).

Problemet spørsmålet i denne oppgaven forsøker å løse er komplekst. I kombinasjon med et dypdykk i en spesifikk idrett, håndball, har oppgaven tatt form med et case-studiedesign. Metoden valgt for denne oppgaven er kvalitativt semi-strukturerte intervjuer med personer som har førstehåndserfaring i organisering og drift av et B2B-nettverk. Motivet for valget av semi-strukturerte intervjuer var den detaljerte og dyptgående informasjonen som kunne samles inn av informantene. I avsnittet om intervjuprosessen vil jeg dypere forklare fordelene og ulempene jeg har møtt med bruk av metoden.

5.2 Den kvalitative intervjuprosessen

Kvale (2001) skriver at gjennom samtale lærer vi å kjenne andre mennesker; deres erfaringer, håp og følelser. Forskningsintervjuet baserer seg på den daglige samtalen, men konversasjonen er av en faglig art. Formen på intervjuene jeg har gjennomført har vært av en halvstrukturert natur. Kvale (2001) beskriver halvstrukturerte intervjuers mål er «å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene (s. 21)». Ingen av intervjuende gjennomført i denne oppgaven har vært like. Det har vært forskjellige personer, med ulik bakgrunn, erfaringer og synspunkter. I alle intervjuene har samtalen tatt en retning utenfor temaet som undersøkes. Dette anser jeg som både en styrke og svakhet med metoden. Gjennom avsporing har jeg fått en større innsikt områdene B2B-nettverket berører for partene, samtidig som denne avsporing ledet til kortere tid på noen av spørsmålene. Underveis har dette vært en balansekunst. Man ønsker å fordype seg i alle sider av arbeidet klubbene gjennomfører, men avgrensning er viktig for å kunne få svar på spørsmålene som er i intervjuguiden, som igjen er viktig for å kunne måle svarene opp mot hverandre. Intervjuet er ikke en samtale mellom to personer på samme nivå. Min oppgave har vært å styre situasjonen og det er jeg som har bestemt temaet (Kvale, 2001).

5.2.1 Intervjuguiden

Emnene er gitt av intervjuguiden. Hvordan man setter opp strukturen er ulike skriver Kvale (2001) og kan varierer fra detaljert struktur til en grov mal. Intervjuguiden vedlagt kan defineres som en mellomting mellom disse ytterpunktene. Temaene vi skulle gjennom var viktigere enn å besvare alle spørsmålene. Det var på bakgrunn av temaene jeg undersøkte de ulike metodene klubbene brukte i B2B-nettverket. Man gjør hele tiden vurderinger på spørsmålenes kvalitet og ordlyden kunne endres underveis i intervjuet. Noen ganger besvarte informantene deler av neste spørsmål og da måtte det påfølgende spørsmålet formuleres annerledes. Til tross for slike hendelser var strukturen fortsatt god nok til å kategorisere svarene i henhold til temaene (Kvale, 2001).

5.2.2 Spørsmålenes kvalitet

Kvale (2001) hevder spørsmålene må være av en slik natur at de fremmer en positiv situasjon og virke motiverende for informanten. De skal være lette å forstå og man bør unngå akademisk tale. Hvorvidt man oppnår det Kvales første punkt, kommer an på informantene. Spørsmål fikk ulik respons basert på hvor fokuset til informantenes

klubbers B2B-nettverk lå. Der hvor salg og marked sto i førersetet, opplevde jeg svarene mer knyttet opp mot måloppnåelse. I klubbene som fokuserte mer på nettverket som en «levende organisme» kunne svarene være mer abstrakte, da målene ikke var så klart definerte. En mulig svakhet ved spørsmålene var om det favnet hele spekteret av hva klubbene definerte som B2B. Det er ikke én klar definisjon på hva et B2B-nettverk er. Dette skaper mulighetsrom for klubbene, men da har spørsmålene ulik betydning for den enkelte.

5.2.3 Oppdateringssamtale med klubbene våren 2020

Grunnet den spesielle situasjonen som oppsto våren 2020 med Covid-19 pandemien, har jeg valgt å ta en prat med samtlige klubber involvert i oppgaven. Dette er en statusoppdatering på situasjonen i klubben og er å regne som sekundære kilder. De er sammenfattet i et lite sammendrag per klubb under resultat og diskusjon, seksjon for sammendrag av klubbens nettverksstruktur. Jeg anså at en liten oppdatering på nettverkens tilstand var nødvendig grunnet den spesielle situasjonen. Det ville vært en problemstilling å fremlegge data og diskutere disse, om nettverkene ikke lenger eksisterte. Om tilfellet er det motsatte og nettverkene lever i beste velgående, vil det bare styrke mine argumenter.

5.3 Informantene

Kvale (2001) beskriver gode intervjupersoner som motiverte, kunnskapsrike og samarbeidsvillige. De svarer godt, konsist og presist på spørsmål fra intervjueren og motsier sjelden seg selv. Derimot så finnes ikke den ideelle intervjupersonen. Ulike individer passer til forskjellige situasjoner og hva man søker å finne er førende for hvem man skal velge. Da jeg trengte detaljert kunnskap om B2B-metoden måtte jeg ha informanter som var kvalifiserte i lys av sin stilling og arbeidserfaring med B2B-nettverk (Marshall & Rossman, 2011). I denne oppgaven har vi to typer informanter. Det er tilbyderer av B2B-nettverket og brukerne. Tilbyderne er håndballklubber og informanten er ansatt i klubben og har ansvar for B2B satsningen. Brukeren er en samarbeidspartner av klubben og har deltatt i nettverket over flere år. Det er informantene fra klubbene som er primærkildene. Alle informantene på tilbydersiden har jobbet med B2B-nettverk over mange år, enten i nåværende klubb eller en annen. De har lang arbeidserfaring innenfor norsk idrett. Én hadde høyere utdanning innen salg og marked, en hadde jobbet seg oppover i klubbens hierarki før hen fikk ansvar for

markedsavdelingen og den tredje hadde lang spillererfaring før hen fikk en administrativ rolle i klubben sin. Primærintervjuene hadde en gjennomsnittlig lengde på 100 minutter hver og sekundærintervjuene på cirka 30 minutter. Det var tre primær- og to sekundærintervjuer. Kvale (2001) hevder at antallet intervjuer avgjøres av om man har fått svar på det man spør om. Felles for alle klubbinformantene var at de anerkjente seg som de tre ledende håndballklubbene i Norge på B2B.

Alle informantene hadde enten høyere utdanning eller anså seg som godt kvalifiserte innenfor sin bransje. Marshall og Rossman (2011) karakteriserer disse som en elite. De har makt, innflytelse og kunnskap innenfor sitt område. Fordelen er at man kan få verdifull informasjon om det man ønsker besvart. Noen utfordringer man kan møte når man intervjuer eliter er at de kan ta kontroll over intervjuet og unngå å svare på det man spør om. Ofte må intervjueren etablere kredibilitet for sin rolle og kunnskap (Kvale, 2001) for å oppnå tilliten man må skape mellom seg og informanten. Dette var noe jeg forberedte meg på ved å lese meg opp på B2B markedsføring før jeg etablerte kontakt.

Intervjuene med klubbene ble gjort på høsten 2019. Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene med klubbpersonene før jeg intervjuet samarbeidspartnere, da dette ga meg innsikt i hvordan klubbene jobbet. Dette kunne jeg ta med til samarbeidspartnerne og få deres erfaring i lys av hvordan klubbet jobbet. Intervjuene med samarbeidspartnerne ble gjort vinter-vår 2020. Kontakten ble enkelt etablert med klubbene og fra jeg hadde etablert kontakt med første informant gikk det cirka to uker til alle tre primærintervjuene var gjennomført. Alle primærintervjuene ble gjort ansikt-til-ansikt. Sekundær intervjuene ble gjort over telefon. Det var vanskeligere å få tak på samarbeidspartnerne. Noen viste interesse, men svarte aldri da intervjuene skulle gjennomføres. Det ble også gjennomført en observasjon av et B2B-arrangement i kombinasjon med intervju av én primærinformant

Under viser tabellen for hvordan informantene vil refereres til i resultat og diskusjon. Det ble intervjuet én informant per klubb og per partner. Jeg har valgt å holde navnene deres utenfor i tråd med informasjonsskrivene de har signert på. Årsaken til at referansenavnene ikke er med klubbnavn er av praktisk årsak. I teksten vil det oppleves at jeg henviser til klubbene ved navn og uten navn om hverandre. Jeg har prøvd å holde noen opplysninger klubbene har gitt meg, uidentifiserbare av respekt for klubbene.

Tabell 1: Liste over informanter og referansenavn i teksten.

Referansenavn i teksten	Organisasjon
Klubb 1	ØIF Arendal
Klubb 2	Vipers Kristiansand
Klubb 3	Elverum Håndball
Partner 1	Kåre Christensen AS (ØIF Arendal)
Partner 2	Hartz & Co (Elverum)

5.4 Analyse

Analysen av case-oppgaver er ifølge Yin (2009) en av de minst utviklede delene av en case-studiet. «Til forskjell fra statistiske analyser, er det få ferdige formler til å guide nybegynnere. Istedenfor ligger mye på forskerens egen metode å løse analysen på» (Yin, 2009, s. 127). Jeg har derfor delt analysen i to faser. Fasene består av den induktive- og den deduktive fasen. I den induktive gjennomgår jeg klubbene- og partnernes meninger om de ulike temaene og strukturerer. Den andre fasen er den deduktive og er sammenligningen av funnene gjort her opp mot eksisterende forskning. Den deduktive kommer i diskusjonskapitelet og leder opp mot konklusjonen (Strauss, 1987). Analysen startet allerede under intervjuene. Underveis gjorde jeg og den intervjuede oss opp tanker knyttet til temaet. Som en del av en levende samtale er ikke dette uvanlig og Kvale (2001) skisserer flere trinn av analyse som er vanlig å gå gjennom under intervjuet. For oppgavens fokus var å se på hvordan utvalgte klubber i norsk topphåndball utviklet og forvaltet sitt B2B partnerprogram og hvilke ringvirkninger det fikk for de som klubb.

Resultatene diskuteres flytende gjennom diskusjonen. Resonnementene jeg gir gjennom oppgaven baserer seg på tidligere forskning og teori for oppgaven, informantenes utsagn og mine tolkninger av dataen og teorien. Spørsmålene stilt overfor informantene baserer seg i hovedsak på teorien og tidligere forskning. Spørsmålene jeg har stilt gjenspeiler dermed kvaliteten på arbeidet med teoriinnhentning. Spørsmålene virket på daværende tidspunkt utfyllende. Etersom jeg har arbeidet med oppgaven har nye spørsmål dukket opp som jeg gjerne skulle stilt på daværende tidspunkt. Jeg har valgt å

ikke be om en intervjurunde to grunnet min egen begrensning på tid og har vurdert det slik at det kan føre mer skade enn nytte for oppgaven.

5.5 Generaliserbarhet, validitet og reliabilitet

«Mens vitenskapsmannen ofte studerer spesifikke tilfeller for å kunne trekke slutninger om det generelle, vil praktikerer benytte kunnskapene om det generelle til å tolke og handle i det spesifikke enkelttilfellet» (Kvale, 2001, s. 162). Denne oppgavens bygger på tidligere forskning på B2B-nettverk, nettverk i idretten forøvrig og erfaringer gjort av de intervjuede i denne prosessen. Informasjonen jeg har fått fra informantene er unik og har en begrenset generaliserbarhet. To mennesker kan oppleve samme sak helt forskjellig. Derfor benyttes tidligere forskning for å kunne bekrefte eller avkrefte om deres erfaring samstemmer med teorien. Selv om svarene informantene gir er forskjellige, har de en sammenlignbar relevans (Kvale, 2001). De operer innen samme miljø (norsk topphåndball) og de operer innenfor en ganske lik populasjon (Norge er et lite land). Gjennom kategoriseringen av svarene gitt av klubbene og partnerne i avsnittet over, har jeg forsøkt å spesifisere bevisene slik at leseren selv kan bedømme holdbarheten til generaliseringen

Å konstruere validitet kan være vanskelig for en case-studie. Kritikere av case-studier vil peke på mangelen av operasjonelle tiltak og at dømmekraften blir for subjektiv. For å motvirke dette er det blitt utviklet fire tester som skal sikrestille validitet og reliabilitet: konstruert validitet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet (Yin, 2009). Jeg vil argumentere for oppgavens validitet og reliabilitet gjennom disse fire testene.

Oppgaven omhandler hvordan tre ulike håndballklubber jobber med sitt partnernettsverk for å skape størst mulig inntekt, og hvorfor de har klart å skape et levende nettverk som brukerne benytter og kan dra ulike ressurser fra (økonomiske, sosiale etc..).

Primærkildene i oppgaven er de ansvarlige for nettverkene i de respektive klubbene.

Disse er nøkkelvitner da det er de som har førstehåndsinformasjon om nettverket.

Derimot kan informantene være «farget» gjennom sin posisjon (Kvale, 2001). For å kontrollere deres påstander og meninger om nettverket har jeg pratet med en deltaker i hver av de tre nettverkene. Denne informanten har jeg fått velge selv av listen over medlemmer og har ikke blitt forhåndsvalgt av klubben. Flere sponsorinformanter hadde vært å foretrekke, men på grunn av vanskeligheter med å komme i kontakt med ulike informanter, finne tid som passer for begge parter og Covid-19 pandemien som inntraff

våren 2020, har jeg måttet innse at to sponsorinformanter blir et faktum. Dette er ikke gunstig, men gir oss fortsatt en dobbeltsjekk på primærkildens informasjon.

Ifølge Yin (2009) vil intern validitet, forstått fra en eksperimental studie hvor man skal forklare hvordan «a» førte til «b» og konkludere om et kausalt forhold, ikke være relevant for en utforskende case-studie som denne. Her dras slutninger på bakgrunn av vitneutsagn og dokumentasjon og veldig sjeldent på faktisk observasjon (Yin, 2009). En 100 prosent kontroll over hva som skjer i nettverket og hvorfor de lykkes kan jeg ikke få i et tidsperspektiv det tar å skrive en masteroppgave. Ei heller er det ressurser til å gjennomføre det. Derimot er jeg rimelig trygg på kontrollen jeg fører over informasjonen jeg får av primærkildene mine. Første kontroll skjedde før jeg startet med oppgaven og omhandler klubbens troverdighet. Klubbene i denne undersøkelsen er ikke tilfeldig valgt. De er valgt fordi de har et renommé i norsk topphåndball. Dette har jeg fått bekreftet av min arbeidserfaring i norsk topphåndball, gjennom personer jeg har kommet i kontakt med gjennom den stillingen jeg hadde og gjennom de gode sportslige resultatene disse tre klubbene har fått til over en tiårsperiode. Den andre kontrollen er sekundærkildene. Dette er medlemmer i nettverket og dermed en forbruker. Det er nærliggende å anta at de ønsker størst mulig fortjeneste på pengene de har investert i nettverket og klubben og derfor svare ærlig på spørsmål som spør om kvaliteten på nettverket. Den tredje kontrollen er empirien. I oppbygningen til datainnsamlingen ble det gjort et omfattende litteratursøk på temaet og spørsmålene er bygget opp for å reflektere forskningen gjort på feltet. Er det noe informantene forteller som står stikk i strid med tidligere forskning, ville dette måtte bli gjennomgått. Et spørsmål man må stille seg her er om man har gjort et godt nok litteratursøk i førsteomgangen. Med begrensede tilganger på nett og med et lite utvalg av bøker på skolens bibliotek som tar for seg dette området, har det vært noen artikler jeg ikke har fått tak på. Men i samråd med veileder har jeg bygget opp en teoridel som skal være dekkende for dette feltet.

Er funnene i denne studien generaliserbare og reproducerbare utenfor denne oppgaven? Analytisk generaliserbarhet henger sammen med å se et sett resultater opp mot teorien (Yin, 2009). Mitt ønske for denne oppgaven var å se på hvordan B2B-nettverk virker i norsk sport. Da måtte jeg identifisere klubber eller organisasjoner hvor man jobbet med B2B-nettverk og deretter benytte teori som kunne generalisere resultatene. Hadde jeg derimot bare undersøkt en klubb ville ikke dette vært gode nok funn til å testes for

generaliserbarhet. Gjennom å studere tre klubber med relativt lik populasjon får jeg et grunnlag å generalisere funnene opp mot den valgt teorien.

Ville andre fått de samme funnene og konklusjon man gjorde undersøkelsen på nytt? Målet for å undersøke reliabilitet er for å luke bort feil og subjektive- eller andre skjevheter i studien. For at andre skal kunne teste hvor reliabel undersøkelsen er settes det høye krav til dokumentasjon (Yin, 2009). Under tidligere kapitler i metoden har jeg dokumentert og argumentert for valgene av spørsmål, informanter, hvordan datainnsamlingen har foregått og hvordan de har blitt analysert. Valgene jeg har tatt er operasjonerbare og ingen av stegene ekskluderer andre fra å gjennomføre dem. Informasjonen om informantene er ligger åpent på nett og jeg har tatt kontakt med de gjennom vanlige kommunikasjonsmidler som epost og telefon. Intervjuene har blitt gjort med båndopptaker og tapene er tatt vare på for å kunne etterprøves etter samtykke fra informantene.

5.6 Etiske vurderinger

Metoden for datainnsamling har blitt godkjent av NSD. En av kravene de stiller er at det skal være et fritt informert samtykke og at personvernet er tatt vare på. Denne oppgaven har tatt forskningsetiske normer og regler på alvor. Dataene har blitt behandlet og videreformidlet på en ansvarsfull måte.

Kvale (1996) skriver at den moralske oppførselen til en forsker handler om mer enn kunnskap om etikken og de kognitive valgene man tar. Man må ta et personlig valg. Videre skriver han (Kvale, 1996) om å velge riktig i situasjoner når man har med persondata å gjøre. Jeg som har jobbet med personlig data fra intervjuer av enkeltpersoner har tatt dette seriøst i alle leddene, fra innsamling til foredling av dataene. En konsekvens ved av å slurve med lovene og normene knyttet til behandling av persondata er å sette alt av dataene under tvil. Studentforskning er også underlagt disse normene og reglene utarbeidet blant annet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

6. Resultater og diskusjon

Jeg vil under, belyse funnene og diskutere disse i lys av eksisterende teori, forskning og egen tolkning. Jeg vil først kort presentere nettverkene i de ulike klubbene før jeg tar fatt på å besvare oppgavens problemstilling. Selv om jeg tar for meg nytten man kan oppnå med nettverket før jeg ser på hvordan man bygger nettverket, er det første spørsmålet i problemstillingen fortsatt det viktigste. Det er av kosmetiske årsaker at nytten kommer først.

6.1 De tre nettverkene

Først vil jeg legge fram noen nøkkeltall for hver klubb før jeg går videre til hovedmål for nettverket og hvorfor de mener at de selv lykkes med B2B-nettverket.

6.1.1 ØIF Arendal

ØIFs årsbudsjett var på tidspunktet for intervjuet, 17 millioner (Klubb 1). ØIF er en ren elitesatsing og er skilt ut som egen juridisk og økonomisk enhet fra resten av klubben. Partnerinntektene lå på 8-9 millioner (Klubb 1) hvor B2B-nettverket var en viktig kilde til inntektene, men på grunn av struktureringen var det vanskelig å si nøyaktig hvor mye. På marked har de én ansatt på ett årsverk og én tett integrert som jobber med utviklingen av hallen som arrangement- og partnerobjekt. Direkte brukte klubben en halv arbeidsdag i uken bare på nettverksarbeid, men med alt som kom med å følge opp partnerne regnet de omtrent én arbeidsdag (klubb 1).

Hovedmålet for nettverket var å bli Sørlandets «viktigste» nettverk. Dette ønsket de å nå gjennom en så bred og stor bransjepool som mulig og et stort fokus på samarbeid og utvikling i kollokviegrupper (Klubb 1).

Utover finansene som er beskrevet overfor, peker ØIF på to punkter B2B-nettverket er med på å skape for klubben: Rennommé og høyere medlemskapsrekruttering. ØIF opplever en utvikling av legitimitet i nærmiljøet som en viktig bidragsyter i lokalsamfunnet gjennom økt aktivitet i næringslivet og hvordan de kobler resten av næringslivet opp mot lokalsamfunnet. Gjennom å ha med seg partnerne over lenger periode opplever de også at flere av partnerne får en tilhørighetsfølelse knyttet til klubben og flere av partnerne har meldt seg inn som medlem gjennom å være partner. Klubben peker på tre hovedelementer for deres opplevde suksess i nettverksarbeidet: 1.

tid 2. forhåndskunnskaper og 3. elektroniske verktøy. Det brukes mye tid på å få partnerne til å knytte forbindelser og aktivere disse forbindelsene (Klubb 1).

- Direkte tid er bare 2-3 timer men indirekte når man jobber med ting som får b2b til å fungere så snakker vi nok om betydelig mer. Det er for eksempel vippen, sette opp uformelle møter mellom partnere under f.eks arrangement, følge opp på sponsorer. Med alt det indirekte så blir det nok en hel arbeidsdag i uken (Klubb 1).

- Så det er mange små enkeltting; krams krams her og der av uformelle forespørsler oppfølginger osv.. som du gjør under andre formelle/uformelle settinger for å styrke aktivitet i nettverket?

- Ja, et eksempel er at du sitter her og sier du skal kjøpe ny bil og på veien til et annet møte så ringer jeg bilforhandleren vår og sier at du er på utkikk etter ny bil (Klubb 1).

- Ja en sånn samtale tar kanskje 5 min men summen blir tellende?

- Får du 10-15 sånne telefoner av meg i løpet av et år blir det vanskelig å si nei til å sponse videre (Klubb 1).

For å kunne skape flere gode møter mener ØIF det er viktig med gode forhåndskunnskaper om partnerne sine. De bruker mye tid på samtaler med partnerne og annen kunnskapsinnhenting for å få et komplett bilde av partnerens behov og ønsker.

Det siste er elektroniske verktøy. Verktøyene integreres tett i nettverket for å måle nøkkeltall som tilfredshet og aktivitet. Da kan man lage nettverkseksklusive tilbud, annen markedsføring og kommunikasjon og en kunnskapsdatabase.

Kunnskapsdatabasen får nettverksmedlemmene tilgang på så de kan forberede seg til møter (Klubb 1).

ØIF Arendal opplevde at B2B-nettverket holdt seg stabilt gjennom krisen, våren 2020. Da krisen brøyt ut skrudde de av all aktivitet for å la krisen synke inn hos alle. Først når sjokket hadde latt seg og aktivitet sakte begynte å skje igjen, tok de opp kontakten med partnerne. De hadde i forkant av samtalen gjennomført en elektronisk «speed date» med partneren og tilbakemeldingene de hadde fått var stort sett positive. Ved samtalens tidspunkt, 28. mai, hadde syv partnere forlatt nettverket. Tre fra det de vil kalle naturlig sirkulasjon og fire knyttet til Covid-19. Å resignere avtaler viste seg å gå enklere enn

tidligere. Hvorfor er noe usikkert, men det virket på klubben som partnerne hadde en klar forståelse på hva deres rammer var og at de så betydningen av dette nettverket. Å signere nye avtaler var derimot vanskeligere. De opplevde B2B-nettverket som en stabiliserende faktor for å beholde partnerne. Klubbens bekymringer knyttet seg til seriestart 2020-2021. Hvis de må spille for tomme tribuner vil det være mange hundretusener tapt i frafall av billettinntekter, arrangementsinntekter og mersalg (Klubb 1).

6.1.2 Kristiansand Vipers

Ved tidspunktet for intervjuet var Vipers budsjett på 22 millioner (Klubb 2). Vipers er som ØIF en elitesatsing. På marked er det ett årsverk med én ansatt. Tidsbruk var vanskelig å beregne da B2B-nettverket var tett integrert med resten av partnerarbeidet. Overordnet målsetting med nettverket er at de skal kunne levere samme kvalitet utenfor banen som på. De skal være best på det de gjennomfører. I bunn skal det ligge en nøysomhetskultur hvor man ikke gaper over for mye eller vokser for fort. Når du blir en del av partnerfamilien til Vipers skal du bli en del av en større kultur du ikke ønsker å gå glipp av (Klubb 2).

For Vipers har nettverket, sammen med den sportslige suksessen, ført til mer enn en seksdobling av inntektene. Fra 3 millioner i 2013 til 22 millioner i dag (Klubb 2).

Vipers på noen hovedårsaker til deres suksess. De har hatt en langsiktig strategi som bygger på troverdighet og ydmykhet overfor næringslivet (Klubb 2).

Vi ønsker en ydmykhet overfor næringslivet. Vi er mer avhengig av næringslivet enn de er av oss. Så i alle våre prosjekter så må vi kommunisere det. Vi skal lansere noe nytt neste måned som skal representere klubbens vinnermentalitet. Jeg tror for å få med næringslivet på dette må vi være troverdige og ydmyke. I møte med mulige partnere: hvis de kommuniserer at de er usikre på hvor delaktige de kan være i nettverket så vil jeg heller at de putter de pengene de ville investere i en Frelsesarmeebøtte for der gir du til noen som trenger det og må ikke gjøre noe mer. Jeg vil heller være såpass ærlig med noen enn å selge inn noe de ikke får noe igjen for (Klubb 2).

Tillitsfaktoren er også en viktig faktor her. De har spurt næringslivet om de vil være med på en reise og for å få til det må de ha næringslivets tillit. Å belyse suksess er den siste faktoren. Når det gjøres handel skal dette opp og fram og blir med videre inn i nye partnersamtaler som bevis på at det fungerer, og i re-signeringen av avtaler (Klubb 2).

Ved samtale 23.06.2020 hadde Vipers signert Nora Mørk, en av Norges beste håndballspillere. Sett over ett hadde klubben kommet seg bra gjennom Covid-19 pandemien våren 2020. Noen avtaler hadde blitt avsluttet grunnet partnerens økonomiske situasjon. Klubben hadde oppsparte midler og permitterte ingen av spillerne gjennom perioden. Dette var et viktig signal for klubben å sende spillerne da de jakter de beste som ønsker å spille i Norge. For Vipers var det en følelse av totalpakken som hadde holdt partnerne lojale gjennom perioden: Nettverket, sportslige prestasjoner og profesjonell drift var alle viktige faktorer (Klubb 2).

6.1.3 Elverum Håndball

Med 31 millioner har Elverum håndball det største budsjettet av alle tre klubbene. En utstående faktor her at Elverum ikke har skilt ut toppidretten fra resten av idrettsklubben, og budsjettet gjelder også for breddeidretten. Partnerinntektene var vanskelig å konstatere nøyaktig, men på tidspunktet da intervjuet foregikk anslo man at partnerinntektene sto for 17 millioner. Cirka 70-80% (Klubb 3) av partnerinntektene kan direkte knyttes opp mot B2B-nettverket, men her er det viktig å merke seg at B2B-nettverket henger sammen med resten av partnerinntektene så et nøyaktig tall er vanskelig å anslå. På marked og partnerarbeid var det to årsverk hvor ett årsverk var én fulltidsstilling og det andre årsverket fordelte seg over to stillinger. Markedssjefen anslo at de brukte omtrentlig 1-3 arbeidsdager i uken på B2B-nettverket. Elverums nettverk bygger på to overordnede mål: Relasjonsbygging og kompetanseheving. Gjennom relasjonsbygging ønsker man å skape flere varme møter mellom samarbeidspartnere. Relasjonsbyggingen skal legge til rette for at flere partnere samarbeider sammen samtidig. Gjennom å bygge tettere relasjoner ønsker man å skape en større nettverkslojalitet. Hvorfor gjøre handel utenfor nettverket når man kan gjøre det internt (Klubb 3).

Kompetanseheving handler om å bygge kunnskap i bedriftene om viktige områder for å drive bedrift. Disse inkluderer, uten å begrense seg til, bedriftsstyring, HR, økonomi og markedsføring. «Vi har ulike opplegg som foredrag og workshops. Gruppearbeider har vi hatt innenfor ulike fag. Du skal favne bredt og i at det skal ha nytteverdi for den entreprenøren eller han som selger IT osv» (Klubb 3).

Utover den økonomiske nytten mener Elverum de kan se høyere medlemstall på grunn av nettverket (partnere blir medlemmer i tillegg til økonomisk samarbeid osv) og at de nyter en større tillit i lokalsamfunnet i Elverum (Klubb 3).

Elverum peker på flere årsaker til at de lykkes med nettverket. Over syv år har de bygd sten på sten og sakte utvidet i størrelse og aktivitet i tråd med større kompetanse om hva som fungerer og ikke. De har klart å gjøre nettverket til en merkevare forbundet med kvalitet i Hedmark og Oppland, noe som gjør det lettere å tiltrekke seg nye partnere til nettverket. De har hatt stort fokus på å rekruttere nye partnere til nettverket for å holde det spennende og relevant. De mener å ha skapt en kultur hvor partneren skal føle det som et tap å ikke komme på et nettverkstreff og har dermed høy møtedeltakelse (Klubb 3).

Også i Elverum var konklusjonen at B2B-nettverket hadde kommet seg godt gjennom krisen. Ved samtaletidspunkt 29.05.2020, hadde ingen partnere trukket seg fra nettverket grunnet Covid-19. Derimot var de mist i reforhandlingsfasen, så det var ikke umulig at de ville miste noen. Gjennom krisen gjennomførte de to samlinger over nett og gjorde seg nå klar til den første fysiske samlingen siden før Covid-19. Elverum var sikre på at tapet av partnere ville vært større hadde det ikke vært for nettverket. Nettverket fungerte som et anker for flere partnere (Klubb 3).

6.2 Hvilken nytte gir nettverket?

Tidligere i oppgaven har jeg definert hvordan begrepet nytte vil brukes i oppgaven. Her skal vi gå dypere inn på hvilken nytte nettverket gir deltakerne. Partnere må også oppleve å få noe igjen for investeringen (Farrelly, 2010; Lusch & Vargo, 2014; A. Morgan et al., 2014; R. M. Morgan & Hunt, 1994; Woratschek et al., 2014a). Konklusjonen er at partnerne opplevde investeringen som vellykket, økonomisk og relasjonelt (Partner 1; Partner 2):

- Jada absolutt. Og jeg har også vært veldig opptatt av at hvis man skal være med i et sånn B2B-nettverk så er det viktig at alle har det «mindsettet» at man går inn i det med en tanke at man skal kjøpe tjenester av andre og ikke bare få tjenester. I det firmaet jeg var partner i før gikk jeg ut av for 1,5 år siden og da var min klare tanke da at alt jeg skal hente inn av tjenester som et firma trenger, f.eks revisor og dataleverandør, det skal jeg forsøke å hente fra partnerne i nettverket. Det gjorde jeg for at også andre kan få utbytte av å være i nettverket (Partner 2)

-Da de begynte med B2B så var det veldig interessant, vi har vært med på nesten alle møtene og finner de givende, lærerike og nyttige.. Det er klart at det er ikke

alle møtesesjonene som er like interessante og det vil det aldri være. Det er jo ikke alle medlemmene som det er like aktuelt for oss å samarbeide med og med noen så kan de dra nytte av oss men ikke vi av de. Jeg tenker at sånn er det i et nettverk. Men det har utviklet seg til et bra miljø med en positiv innstilling og det er mange interessante «eventer» som har blitt arrangert (Partner 1).

Som det kommer fram av eksemplene over opplever begge parter nettverket som et forhold hvor man gir og får. Man henter ut både avtaler som gir økonomisk verdi, men også tjenester man trenger og som igjen vil gagne andre medlemmer i nettverket. På den måten bidrar de til å skape et levende nettverk med intern lojalitet (Lusch & Vargo, 2014; Woratschek et al., 2014a). Fokuset for partnerinformantene var jobb, men de opplevde også gode sosiale opplevelser og knytting av vennskap med interne medlemmer (Partner 1; Partner 2). Den ene partneren kunne fortelle at han også bidro som frivillig grunnet det tettere forholdet personen hadde fått til klubben (Partner 1). Selv om primærfokuset ofte ligger på økonomisk nytte, kan partner også hente ut andre verdier av nettverket. For noen partnere er det kanskje også viktigere å danne nye relasjoner som man kan utnytte på sikt (Cobbs, 2011):

Vi kunne tenke oss flere byggefirmaer vi kunne jobbe opp mot. Vi prøver nå å samle alle i byggebransjen til et større prosjekt, det er ikke sikkert det går igjennom, men det jobbes med det nå (Partner 1).

Disse verdiene kan partner kun hente ut hvis de er med på samvirke ressurser i nettverket og i økosystemet nettverket opererer i. Kun da kan de maksimere hva de kan få ut av partnerskapet sitt (Chanavat et al., 2016; Lusch & Vargo, 2014; Storbacka et al., 2016; Woratschek et al., 2014a).

Økonomisk økning var noe alle klubbene rapporterte. Variasjonen lå i hvor mye. Økonomisk økning og stabilitet var også den primære motivasjonen for opprettelsen av nettverket. Økonomien er direkte linket opp til muligheten å satse sportslig (Klubb1; Klubb 2; Klubb 3) og langtidskontrakter gir større stabilitet. Klubbenes ønske var å signere lengre kontrakter. Noen ganger lå begrensningen hos partneren at de kun signerte ettårskontrakter. Men som et resultat av at en større andel av partnerne var på langtidskontrakter, virket nettverket som en stabiliserende faktor gjennom Covid-19 nedstengningen våren 2020 (Klubb 1; Klubb 3). Et interessant bi-produkt var tillitten som oppsto mellom klubb og partner, men også hvordan klubben nøyt større tillitt i

lokalsamfunnet ellers. Som en konsekvens av at partneren opplevde at nettverket virket og klubben gjorde en god jobb, økte partneren innskuddet sitt til mer enn bare inngangssummen for nettverket:

Vi begynte på rundt 30.000 og nå er vi nesten på 150.000. Men jeg vil poengtere at vi bidrar på andre måter også. Blant annet skaffet det nye dekket til langt unner markedspris gjennom noen kontakter jeg har. Så gjennom at leverandøren av dekket fikk litt reklame på dekket så sparte klubben mange hundretusener. Vi jobber også frivillig gjennom arrangementer vi setter sammen. I fjord tjente klubben 100.000 på at jeg satt sammen Oktoberfestival (Partner 1).

Som eksempelet viser over kan det være mer å hente fra en lokal partner enn bare rene penger. Motivasjonen for små- til mellomstore bedrifter å bli partner henger ofte også sammen med en tilhørighetsfølelse (Wagner et al., 2017). Et annet aspekt er det relasjonelle båndet mellom partner og klubb som styrkes (A. Morgan et al., 2014).

Verdien er alltid samvirket mellom ulike aktører (Woratschek et al., 2014a). For eksempel er en av salgspoengene til klubbene, arenafølelsen (Kubb 1; Klubb 3). Når ØIF og Elverum meddeler om økt publikumstilværelse, fører det også til en verdiøkning på produktet til selger. Med flere frivillige kan også kostnadene for et arrangement gå ned da man må sette bort færre oppgaver til betalt arbeidskraft. Altså ligger mulighetene til rette for økt inntjening på arrangement, bedre partneravtaler og lavere kostnader (Woratschek et al., 2014a). Ringvirkningene kan være mange. Å utvikle samarbeidet videre henger sammen med å skape tillit til hverandre og bygge et godt forhold mellom partene i forhandlingen (A. Morgan et al., 2014). Hvis ikke partnerne har tillit til at klubben klarer å styre nettverket forvitrer samarbeidet (Wagner et al., 2017). Sterk tillit fikk også ringvirkende konsekvenser:

Vi har en vanvittig høy besøks-frekvens på våre treff. Jeg anser det som en type tillit. Og jeg opplever at jeg som primus motor i nettverket har høy tillit og folk hører på hva jeg sier. Så ja jeg føler det er stor tillit (Klubb 3).

Klubbens perspektiv var, siden de nøytt stor tillit møtte flere opp på samlingene, og når det er flere på samlingene øker sannsynligheten for aktivitet i nettverket som senere vil være en faktor for hvordan partnerne ser på nettverket. Tillit var noe klubbene også brukte mye tid på. Tillit hang sammen med åpenhet. Å være åpne om hvor man står, hvor man vil med avtalen og hvordan man skal komme seg dithen, var budskapet som lå

til bunn for samarbeidet. For Vipers var et av mantraene deres å be om tillatelse ikke tilgivelse.

Jeg kommer tilbake til hvordan klubbene bygde opp tilliten til produktet B2B-nettverk senere i diskusjonen. Her ser vi nærmere på hvordan et godt personlig forhold mellom klubben og partneren spiller inn.

De markedsansvarlige i klubbene brukte mye tid på å bygge opp relasjonen mellom seg selv og partnerne:

Jeg kjente allerede til hvordan klubben pleiet forholdet til sine sponsorer da min forrige jobb var sponsor her. Jeg hadde da gjort meg opp noen tanker for hvordan jeg kunne gjøre dette. Sportslig var jo klubben helt i toppen så da var det på tide å løfte markedssiden også. Så den første halvannen måneden reiste jeg nesten bare rundt og snakket med sponsorer og partnere og måtte legge trykk på at dette ikke var en re-signering eller «frierferd» men rett og slett møter for å bli bedre kjent med alle sammen og få høre alles preferanser. Da får man jo litt forskjellige svar, noen er fornøyde og andre er litt mer usikre på veien videre (Klubb 2).

Å bli personlig kjent med partnerne var også noe en partner som hadde vært med lenge, understrekte viktigheten av: «Det tok seks måneder for BG å bli kjent med klubbens partnere da han kom, og det var fra da vi så effekten av han. Nå kjenner han Arendal og folkene her så han er en nøkkelbrikke i miljøet» (Partner 1). Viktigheten av tillit mellom partene kan ikke påpekes nok. Faller tilliten sammen er det umulig å gjøre gode avtaler. Et forhold uten tillit krever overrapportering og partene er skeptiske til å gå inn i dypere samarbeid som klubben kan nyte godt av. Det er potensielt store inntektstap om man ikke bygger et bånd på gjensidig tillit. For at nettverket skal ha en sjanse til å vokse må det skapes tillitt mellom klubb og partnere. (Farrelly, 2010; A. Morgan et al., 2014; R. M. Morgan & Hunt, 1994). Som nevnt tidligere i punkt 6.2, er én måte å oppnå tillitt gjennom nytteutveksling til flere enn bare klubben

Samfunnsoppdraget var noe klubbene knyttet opp til sitt nettverksarbeid. Jeg skal komme tilbake til hvordan klubbene gjør samfunnsoppdrag, her skal jeg belyse effektene av det. Samfunnsoppdrag kan åpne mange dører for en klubb. Junghagen (2018a) beskrev hvordan Malmø IF brukte sin sosiale profil på å bygge ut sine partnerskap med ulike aktører gjennom sosialt arbeid. Malmø IF hadde muligheten til å

signere en av Sveriges største banker, «Swebank» både på en lokal og nasjonal avtale grunnet sportslig suksess og lokalsamfunnsarbeid. Under belyser ØIF hvilke positive effekter de opplever grunnet en strategi på samfunnsoppdrag sammen med nettverket:

- Blant annet så hører vi at vi har et godt renommé knyttet til dette arbeidet. Vi ansees som en troverdig nettverksbygger. Jeg vet det har innvirkning på antallet som kommer på kamper og hvor mange som bidrar på dugnad. Jeg ser det på ansatte fra partnere som kommer på kamp og vi har flere som har blitt faste dugnadsarbeidere og også hele firmaer som stiller som dugnadsarbeidere (Klubb 1).

- De bruker fritiden sin?

- Ja. Også tror jeg det er med på å skape et eierskap til oss og en fellesskapsfølelse. Vi har en del sosialprogrammer. Vi har initiativ og sponsorene har initiativ som de knytter oss til. For eksempel rus, fosterbarn og ensomme. Flere har oppgitt at de har fått venner gjennom tribunekulturen. Da blir vi et lavterskeltilbud for dem (Klubb 1).

- Er dette tilfeldig eller det noe dere strategisk jobber mot?

- Begge deler. For eksempel så opplever vi flere potensielle sponsorer som sier de bare støtter bredde. Da kan vi vise dem våre initiativ og få de med på dette. Og dette er veldig viktig. Det er andre måter å aktivere et sponsorat på. Vi ser på våre 100 sponsorer også som ambassadører og hvis vi har 100 ambassadører som prater godt om oss så har det mye å si (Klubb 1).

Klubber som maksimerer sin legitimitet og ressurser har en større sannsynlighet for å overleve (Meyer & Rowan, 1977). Man kan derimot stille spørsmål om denne legitimiteten er noe man kan dra nytte av eller om det bare er en abstrakt verdi (Gammelsæter, 2016). I dette tilfellet peker klubbene på resultater av økt tillit og legitimitet i samfunnet. Resultatene er også spesifisert og bidrar som ressurser klubbene er avhengig av (Pfeffer & Salancik, 2003), i tillegg til de økonomiske ressurser nettverket gir dem. Så viss nettverket i tillegg kan bidra med tillit og legitimitet i lokalsamfunnet som fører til implikasjoner nevnt over som: høyere tilskuersnitt, flere medlemmer, flere frivillige og bedre avtaler med partnerne, er det en kjempebonus (R. M. Morgan & Hunt, 1994). Her er det også viktig å se klubben som en helhet og ikke se deler av organisasjonen som et vakuum. Blir laget tatt for juks i form av korrupsjon og

doping vil det få ringvirkninger for hele organisasjonen, også de delene som naturlig ikke henger sammen med sporten (Gammelsæter, 2016). Lokale forskjeller som størrelse på lokalsamfunnet, hvilke personligheter som er i nettverket og hvor bedriftene har sin tilhørighet, virke inn på hvor store bi-effekter klubben kan hente ut.

Til slutt skal vi se på hva lokalsamfunnet nettverket opererer i kan tjene. Senere i diskusjonen kommer jeg inn på hvordan klubbene maner til nettverkslojalitet. Effektene av nettverkslojalitet er at de handler tjenester av hverandre. Når da de fleste av disse bedriftene opererer i samme lokalsamfunn, kan det få en indirekte effekt på arbeidsmarkedet i regionen. Det er gjort lite undersøkelser på korrelasjonen mellom toppidrett og indirekte inntekter for næringslivet for øvrig (Diedering & Kwiatkowski, 2015). Men én studie på mindre idrettsarrangementer viste at arrangementet hadde en positiv effekt på det lokale næringslivet, derimot skal man være forsiktig med å overestimere med hvor mye (Kwiatkowski & Oklevik, 2017). Undersøkelsen var også gjort på éngangsarrangementer, ikke ukentlige hjemmekamper, så vi kan ikke dra en direkte parallell. Men jeg vil argumentere for at kombinasjonen av hjemmekamper med alt fra 1000-2000 tilskuere (NHF, 2020a, 2020b), pluss effektene nettverket kan ha på næringslivet har positive effekter på det lokale næringslivet. Klubbene bør kartlegge hvilket avtrykk de legger igjen i lokalsamfunnet sitt, da det kan komme en tid hvor klubben trenger lokalsamfunnets hjelp. Den oppbygde legitimiteten gir klubbene handlingsrom overfor kommunen/byen/samfunnet de opererer innenfor (DiMaggio & Powell, 1983; Gammelsæter, 2016).

6.3 Hvordan bygge nettverk?

Nå ser vi hvilken nytte nettverket kan gi. Det gir fordeler for begge parter, både gripbare fordeler som inntekt, men også mer abstrakte verdier som tillit og legitimitet som kan gi utslag på tilskuere, medlemsmassen og frivillighet. Det er viktig for at det skal være økosystem som virker (Lusch & Vargo, 2014; Woratschek et al., 2014a). Men det ligger også muligheter for samfunnet nettverket opererer i. Virkningen på det videre lokalsamfunnet trenger mer utforskning, men et veldrevet lokalt næringsliv gir fordeler også til lokalsamfunnet rundt. Videre skal vi se på hvordan klubbene kan oppnå disse fordelene. Hvordan kan de bygge sitt nettverk for å maksimere nytten de får ut av det?

6.3.1 «The long game»

Klubben må ha en visjon til grunn for å kunne bygge en B2B-strategi (Kaplan & Norton, 2008). ØIF Arendal hadde definert at de skulle bli Sørlandets viktigste B2B-nettverk. Visjonen deres «vi skal gjøre folk stolte» (Klubb 1). Vipers skulle levere samme kvalitet i nettverket som de gjorde på banen, på banen er de regjerende seriemestere. Elverum håndball har en uttalt visjon om å bli Norges mest levende og næringssskapende nettverk. De bygger strategien sin på to verdier, eller søyler som de kaller det: relasjonsbygging og kompetanseheving. Disse søylene ligger til grunn for alt arbeidet Elverum gjør i nettverket. Både relasjonsbygger- og kompetansehevingsøylen virker tilbake på den uttalte visjonen:

..vi lykkes med relasjonsbygging når det genererer i sin tur en verdiskapning og næringsutvikling. Med kompetanseheving så går det mye på at du prøver favne så bredt som mulig ulike fag ulike områder som skal virke interessant for flest mulig av våre partnere (Klubb 3).

Én av hovedårsakene bak brudd mellom klubb og partner er mangelen på en langsiktig plan fra klubben side (Farrelly, 2010). Alle klubbenes nettverk er forholdsvis unge, med Elverums sitt nettverk fra 2013 som det eldste. Slik er de fortsatt innenfor livsspennet til en visjon. Over tid må også disse vurdere endring, eller ny visjon (Kotter, 1990; Porter, 1996). Metodene man brukte var kanskje annerledes, men alle tre klubbene hadde definert en langsiktig strategi og denne brukte de aktivt i arbeidet med å hente inn partnere, og for å bygge på eksisterende forhold. En mulig problemstilling som kan møte ØIF og Vipers ettersom nettverkene vokser er konkurranse. Begge klubbene operer innenfor relativt likt geografisk område da begge ligger i Agder. Klubbene må være var på hverandres eksistens og finne ulike mål for å ikke komme i direkte konkurranse med hverandre (Porter, 1996). Inngangssummen til klubbene for å være med i nettverket varierte, men alle var enige om at dette bare var starten. B2B-nettverket var ofte en inngangsåpner for videre samarbeid:

- Så dere har jo da B2B-nettverket og så har dere alle disse tilleggstjenestene som sponsorer kan kjøpe?

- ja, det er jo mye av jobben. Vi må selge inn dette til dem. Vi har jo flere pakker. du får jo ikke leddreklame for de 50 lappene du putter inn i b2b samarbeidet. da bare ruller du sammen med de andre sponsorene på kuben. Vi har ulike pakker man kjøper, gull, sølv etc.. her har håndball-Norge en

kjempejobb å gjøre. Noen vil jo ikke satse på b2b for det er for mye jobb men det er jo en kostnad å ikke ha det (Klubb 1).

Noen partnere vil kanskje ikke øke beløpet de er inne med utover kostnaden for å være med i nettverket. Fra klubbens side må det derimot være et ønske om å utvikle samarbeidet videre. Stagnerer samarbeidet blir det fort enkelt for en partner å forlate samarbeidet (Farrelly, 2010). Utvikler man det relasjonelle forholdet videre derimot, kan det være mer å hente (R. M. Morgan & Hunt, 1994): «Vi begynte på rundt 30.000 og nå er vi nesten på 150.000» (Partner 1). Klubben må også finne ut av hvilke partnere de vil ha med i nettverket.

6.3.2 Nettverkens sammensetning

Sammensetningen av nettverket var viktig både for klubb og partner. For klubb var det viktig å kunne dekke et størst mulig felt av bedrifter. Bredden i bransjene definerer også hvor selvforsynt et nettverk er (Lusch & Vargo, 2014). Alle klubbene hadde definert hvilke bransjer de hadde aktører i og hvilke de manglet. Ekspansjon av nettverket var alltid i bakhodet deres da nye aktører bidrar med frisk kapital, ny energi og nye ideer. Det er også viktig for å kunne skape et bredt tjenesteytingstilbud. Integrasjon av ulike aktørers ressurser er en nøkkelfaktor i et levende tjenesteøkosystem, ifølge Lusch og Vargo (2014). En klubb poengterte at de andre deltakerne alltid var spente på hvem som var den nye deltakeren og det var synlig for han at de ofte var de mest populære å prate med på møtene, da man ville finne ut av hva deres bedrift holdt på med. Intern konkurranse var også bra for å holde deltakere på tå hev. Selv om det var få bedrifter som hadde eksklusive rettigheter, var klubben obs på hvor mange de hadde fra en og samme bransje. Én uttalte at de hadde et tak på fire fra samme bransje. Hvis det ble for mange fra samme bransje var det ikke nok muligheter for alle og man var redd at denne tvilen skulle stoppe noen fra å bli med videre. Det var en gjensidig respekt mellom klubb og partner om at selv om man ikke signerte bransjeeksklusivitet, så skulle ikke nettverket flomme over av deltakere fra samme bransje.

For partnerne var det delte meninger om bransjeeksklusivitet. Én partner drev et byggefirma og ønsket flere håndverkerbedrifter med grunnet prosjekter han ønsket å gjennomføre (Partner 1). For en annen som leverte tjenester, blant annet innen juss, var det passelig å stå alene da deres tjenester ble tilgjengeliggjort for hele nettverket og de slapp å konkurrere med andre lignende bedrifter om oppmerksomheten (Partner 2).

6.3.3 Å samstyre ressursene i nettverket

Der hvor man går fra nettverkshåndtering til å styre et økosystem er når flere aktører samvirker sammen for noe og tjenester utveksles. Dette er et av premissene bak verdisamvirkning (Lusch & Vargo, 2014; Storbacka et al., 2016; Woratschek et al., 2014a, 2014b)

Alle klubbene brukte partnerne sine i oppbygningen av sine sportslige arrangementer. Produkter solgt i arenaen kom fra en partner, om partneren tilbød varen. Hvis kompetansen til å forbedre arenaen satt hos en partner, ble den brukt (Klubb 1; Klubb 2; Klubb 3).

Men å sette flere partnere sammen for større prosjekter var en strategi alle ønsket å bruke. Én klubb valgte å kalle det kollokviegrupper. Gjennom en slik kollokviegruppe, hvor man satte flere partnere sammen til en idédugnad, skaffet en av partnerne seg en byggekontrakt på 500 millioner kroner i Oslo (Nybakken Kvale, 2018). Arrangementer som krever større kapasitet enn hva byen normalt kan stille, blir ofte vanskelig å gjennomføre om man ikke får flere aktører til å dra i samme retning (Dolnicar, 2017). En av klubbene jobber nå med å få et stort håndballarrangement som kommer til å kreve losjikapasitet langt utover hva byen kan stille. I samarbeid med restaurant- og hotellnæringen i byen, ser de nå på mulighetene for å leie et cruiseskip for å utvide kapasiteten for en begrenset periode. Om dette blir noe av gjenstår å se, men de var klare på at dette ikke er noe de kan få til hvis ikke de får med seg mange partnere for å bidra i prosessen med kompetanse og ressurser (Klubb 1).

Majoriteten av partnerne i alle tre nettverkene kan klassifiseres som små- til mellomstore bedrifter. Men det var fokus på å få inn store bedrifter også (mer enn 50 ansatte). Store bedrifter trenger ofte små tilvirkere eller deler til produksjon. Hvis en stor bedrift tar med seg en internasjonal kontrakt hjem, kan det bli mange kroner for en mindre tilvirker. Disse kalles også hjørnesteinsbedrifter (SNL, 2014). Da en større bedrift i Elverum skulle renovere, klarte man gjennom å samvirke ressurser å bruke nettverkets ressurser så langt det gikk å pusse opp lokalene. For en av de mindre aktørene som bidro med møblement ble dette en av de største inntjeningene det året (Klubb 3). Hvordan man overtaler større bedrifter til å satse- eller sponse lokalt er forskjellig. Under har jeg belyst to metoder: Bevisstgjøring og altruisme.

Når Elverum skulle overtale en større lokal bedrift til å kjøpe tjenester lokalt, handlet det om å bevisstgjøre for de hvilken rolle de spiller i lokalsamfunnet. Et par eksempler:

viktigheten for husstanden til deres arbeidere og støtteprodukter. Den ene av to forsørgere i husstanden jobbet kanskje i denne bedriften mens den andre jobbet i en butikk, hotell, mindre tilvirker og likendne. Begge trenger jobb og jo nærmere bedriften begge jobber jo bedre er det for de ansatte. En større bedrift trenger også møtelokaler, hotellovernattinger for kunder som kommer, mat og kontorrekvisita. Alt de kan legge igjen lokalt er med på å bygge opp lokalmiljøet de selv jobber og bor. På den måten tjener alle på det (Klubb 3).

En annen klubb ønsket å hanke inn en ny partner som hadde bedriften i byen, men som jobbet internasjonalt. Det var ingen økonomisk gevinst for dem å hente hjemme. Derimot utfordret klubben bedriften på sosialt arbeid lokalt for å bygge opp folks bevissthet om bedriften. De satte i gang et prosjekt for å rydde strendene:

- Hvordan kan vi knytte, kommune, miljø og håndball sammen i en sponsorpakke det er umulig å si nei til? Strandrydding - 17 lokale klubber har gått sammen og adopterer hver sin strand. Den rydder vi to ganger i året og følger den opp underveis. Da lager vi en dugnadsfest med frivillige og spillerne. Da drar vi med oss alt av media i samme slengen. Hver klubb som deltar får 5000,- per gang også samarbeider vi med en miljøorganisasjon som plasserer søpla vi har samlet inn. Vi er da initiativtaker og skaper. Dette er ikke ferdig solgt inn ennå men poenget er hvordan vi må hele tiden tenke ulike for å selge oss inn. Vi har andre initiativ hvor vi har fått med flere sponsorer på samme samfunnsoppdrag. Det er med på å skape samfunnsroller som sponsorene ønsker å ta. Og igjen er jo det med på å skape varme møter mellom ulike sponsorer som igjen gjør det lettere å sette seg ned siden for å diskutere forretning (Klubb 1).

-Med eksempelet over, er dette da en kortsiktig målsetning på å hanke de inn for så skape en langsiktig plan med de senere?

-Ja det er det vi prøver på (Klubb 1).

Å få partnerne til å samvirke ressurser er sentralt for et velfungerende nettverk (Lusch & Vargo, 2014; Woratschek et al., 2014a). Klubben må også tørre og ta en mer kontrollerende rolle fra tid til annen. Et nødvendig onde for å ikke tømme nettverket for verdier og for å vise partnerne muligheter de kanskje ikke selv så (Cobbs, 2011) Klubbens viktigste oppgave blir da å legge til rette for aktivitet:

Altså mye handler om å sprute energi i nettverket og at vise for nettverket at dette her betyr så vanvittig mye for oss, så det smitter av seg. Det er ikke bare tomme ord står jeg der og snakker i dag og innleder det frokosttreffet. Det kommer jo helt fra hjerte kombinert med fakta på bordet.

Så vår rolle blir jo da en kombinasjon av å være arrangør/ «energiinnspruter» og det å være en døråpner og skape "varme" møter. Vi er også litt politi i den forstand at; Vi måtte vise hvor viktig det var at den businessen ikke ble gjort andre steder. Det er det jeg mener med å tørre å si til våre partnere: Hvorfor har du den fjerde revisoren som ikke er i nettverket når vi har tre revisorer i vårt nettverk på totalt 26 bedrifter. Det bør være en av de tre som skulle kunne ha ditt regnskap å jobbe med det og det. Og det der føler jeg at vi mange ganger lykkes med. Du kan ikke kjefte, men det må komme av den trua og entusiasme rundt, at det er viktig at vi benytter hverandre da. Du kan ikke være hotell i Elverum og alle skal spise julebord og legger sine konferanser der, sender sine faste kunder til å bo hos deg, hvis du motsatt ikke legger tilbake noe i egen by. Det blir helt "høl i hue" (Klubb 3).

Klubbens rolle som leder i et nettverk er kjempeviktig (Chanavat et al., 2016). Klubben kan gjennom å sette aktører i nettverket sammen og vise vei og lederskap, få partnerne til å maksimere hva de kan få ut av samarbeidet (Chanavat et al., 2016; Cova & Salle, 2008; Junghagen, 2018a; Renard & Sitz, 2011; Wagner et al., 2017). Om produktene nettverket leverer er av høy kvalitet, er det mulig å forbedre partnernes markedsverdi i tillegg til relasjonene de har bygget i nettverket (Mäläskä et al., 2011; Renard & Sitz, 2011). På spørsmål om hva klubben kunne gjøre for å skape mer aktivitet i nettverk, svarte en partner: «De må bare fortsette å skape kontakter og knytte kontakter sammen» (Partner 1). God kommunikasjon kan også være en strategi for å øke aktivitet og samarbeid i nettverket. Dette tar oss videre til neste punkt.

6.3.4 Å fremme samarbeid gjennom kommunikasjon

Nettverkene kommuniserte ikke bare på fysiske møter. Kommunikasjon skjedde over flere plattformer og bruken varierte fra nettverk til nettverk. Digitale medier spilte en viktig rolle for å få ut informasjon og for å fremme samarbeid (Lusch & Vargo, 2014). Klubbene brukte ulike digitale verktøy for ulike oppgaver. Skulle man sende ut praktisk informasjon om møtetider og lignende gikk informasjonen over epost, privat facebook

grupper og andre sosiale medium. Det samme gjaldt suksesshistorier. Fokus på å fremheve suksessen var viktig for å øke selvtilliten i nettverket. Én informant beskrev det slik:

Når vi kjører ut saker om suksess i nettverket så sprer vi de til relevante personer gjennom facebook's annonse portal på hele sørlandet. Så hvis du leser DN eller finansavisen og bor på sørlandet så blir du "targeted" av vår annonse. Slik er vi med på spre suksesshistoriene i vårt B2B-nettverk også på utsiden av nettverket. Dette går hele året. Vi bruker cirka 10 000-15 000 kroner på det i året. Jeg har ikke noe tall på dette men noe sier meg at en del av de sponsortelesonene som har ringt inn til oss kommer nettopp av denne markedsføringen. Det gjør også at folk ofte vet litt om oss om vi tar kontakt. Møtene er da ikke så iskalde (Partner 1).

Tolker man disse praksisene i lys av Lusch og Vargos (2014) representasjonspraksiser vil man øke nettverkets verdi gjennom å kommunisere suksess i nettverket. Man fremmer samarbeidet gjennom å vise til at samarbeid er mulig og gjennomførbart. Bli behovet for bevisgjøring for avgjørende, er ofte tilliten mellom partene dårlig (Farrelly, 2010) og man burde se mer på hvordan partene kan bygge et bedre relasjonelt bånd. For et nettverk i startfasen vil det kanskje være viktigere å belyse seierne man får for å skape den nødvendige nettverkstilliten.

Elektroniske verktøy ble brukt både for kommunikasjon og for kunnskapsinnsamling. Klubbene kunne benytte elektroniske verktøy for å innhente informasjon slik at de kunne segmentere partnerne og deres interesser. Ønsket en partner å nå en viss gruppe med informasjon, valgte man bare segmenter og sendte nyhetsbrev til disse partnerne. Informasjon om andre partnere var også viktig for andre partnere – for å kunne vite hvordan de skulle tilnærme seg denne partneren og for å vite hvem det skulle være interessant å snakke med på møter:

På b2b nettsidene våre ligger alle kontaktpersoner og all info om kontaktpersonene hos alle sponsorer. Her og vil vi hele tiden holde det asur og vi ser at det da er kort vei for sponsorene å ta kontakt og da blir aldri vi flaskehals der (Partner 1).

Digitale verktøy var et hjelpemiddel med å skape aktivitet også utenfor møtene. Denne informasjonsinnhenting var også viktig i forkant av møtene. Klubbene hadde gjerne

en tanke om hvem som passet sammen på møter, men partnerne spilte en aktiv rolle i hvem de ønsket å ha møter med. Med informasjon om alle partnerne tilgjengelig gjennom en B2B-nettside eller lignende tjenester kunne man gjennomgå de andre partnernes tjenestetilbud og da gjøre seg opp en tanke om hvem de ønsket å prate med. Klubbens rolle som tilrettelegger ble viktig her, både i innhenting av informasjon i forkant, men også for å se det større bildet. Under en observasjon av et frokostmøte begynner to av klubbens ansatte å diskutere hvordan man best optimaliserer partnernes møtevirksomhet under slike arrangementer. Begge var enige om at man må strekke seg langt for å kunne gi partnerne den møtelisten de ønsket. Men en av dem påpekte at man burde legge inn én eller to i listen som partneren selv ikke hadde tenkt på i forkant. Han eksemplifiserte dette gjennom to partnere som tilfeldigvis hadde blitt plassert sammen. Deres primære bransjer passet ikke sammen. Men så kom de innpå, gjennom å prate sammen, at den ene partneren trengte lagerplass og den andre tilfeldigvis hadde et tomt lager tilgjengelig i regionen (Klubb 3). Samtaler mellom to som «vet» de er en business match kan fort bli lite naturlig og veldig metodisk. Sosial interaksjon er viktig for å bygge- og ivareta gode relasjoner (Wagner et al., 2017).

Det var også ulike meninger på effektiviteten til disse verktøyene i et begrenset lokalt område: «Jeg tror det handler om folk og mennesker. Ja det kan være dyrere å handle lokalt noen ganger, men da får du en personlig service, en kontaktperson. Det er fordeler med det også» (Klubb 3).

Gjennom ulike elektroniske programvarer kunne klubbene analysere hvordan de ulike firmaene klarte seg i nettverket og hvor mye oppmerksomhet partnerne fikk av klubben. Én klubb brukte konsulentselskapet «sponsor insight» ("*Sponsor Insight*," u.å) for å kartlegge for å måle dekningen partnerne fikk av klubben. Disse tallene kunne man ta med ut til klubbene for å vise hvordan samarbeidet fungerte bra og hvor skoen trykket. Én annen klubb benyttet seg av en trafikklysordning for å rangere partnerne:

Partnere i rød har vi jobbet for lite med og er redd for å miste. der må vi ta grep. I gul er vi mer usikre og må sjekke opp med partneren. I grønn der føler vi oss helt trygge (Klubb 1).

6.3.5 Relasjonsforholdet mellom klubb og partner

A. Morgan et al. (2014) beskriver hvordan forhold mellom klubb og partner kan forvitre om samarbeidet blir for personavhengig. Informantene i klubbene hadde alle vært med på å etablere deres klubbs nettverk i sin nåværende form, så utskiftningen av ansatte hadde ikke vært en problemstilling der. Men alle var enige om at dette var en mulig problemsstilling. Utfordringen klubbene møter er ressurser (Farrelly, 2010). Man har kanskje bare én ansatt på marked og er den som snakker med partnerne. I klubbens langsiktige strategi bør det ligge til grunn å involvere organisasjonen mer for å gjøre nettverket robust nok til å tåle utskiftninger av ansatte (A. Morgan et al., 2014):

Det er klart at mye av relasjonene mellom Elverum Håndball og våre partnere er knyttet gjennom meg. Det er bare sånn det er og da blir jo klubben på en eller annen måte litt avhengig av meg.. Og det prøver jo vi å løse gjennom at både meg og Mats deler på rollene. Skulle en av oss mot formodning forlate klubben så skal ikke det påvirke nettverket i særlig stor grad er ønsket (Klubb 3).

Involveringen av flere i organisasjonen trenger ikke nødvendigvis koke ned til flere ansatte:

Det er ikke han som person som gjør at vi er engasjert i ØIF. Jeg var med før det og kjenner nå så mange flere sider og personer ved klubben. Jeg har mye med Marinko (hovedtreneren) å gjøre utenom Bjørn-Gunnar. For eksempel, treningen som jeg nevnte over. Den setter da Marinko sammen og det er helt gratis for oss som er med. Jeg har ikke trent en gang i mitt liv før jeg fylte 60 og ble med på det her (Partner 1).

Samtidig er gode personlige relasjoner et godt verktøy når man skal inn i tøffe forhandlinger (A. Morgan et al., 2014) så det er en balanse mellom en ansiktsløs organisasjon og et persondrevet nettverk:

Veldig ofte så kommer jo mye av arbeidet gjennom en god relasjon i hverdagen som gjør at de vil være en del av våre treff og gjør vi de treffene bra, så neste gang vi da bygger relasjoner så får jeg gode feedback på det. Også jobber vi sånn sammen hele veien. Det er veldig vanskelig om vi ikke har gode relasjoner når vi har treff. Da blir det vanskeligere å nå gjennom. Det er der jeg tror mange mislykkes fordi de ikke pleier relasjonene i hverdagen. De sender ut en invitasjon i en epost, som vi også gjør, men vi følger opp den invitasjonen. Da

finnes det mennesker bak den eposten. Vi lever alle veldig stressede liv i dag, med veldig mye informasjon og da holder det veldig sjeldent bare med en epost (Klubb 3).

Alle klubbinformantene beskrev jobben sin som en livsstil: «Vi er ikke 70 ansatte, vi er noen få entusiaster som legger ned masse tid, mer enn det man kanskje burde strengt tatt (Klubb 3)». «Hva jeg tjener forsvarer ikke tiden jeg legger ned i denne jobben og det er jeg innforstått med for jeg liker dette» (Klubb 2). Ifølge klubbinformantene måtte man være villig til å «gi det lille ekstra»

Det er mange faktorer som påvirker forholdet mellom klubb og partner. Høy tillit, dype relasjoner, like verdier og god kommunikasjon virker alle positivt på samarbeidsevnen. Usikkerheten mellom partene går ned og sannsynligheten for brudd synker (A. Morgan et al., 2014; R. M. Morgan & Hunt, 1994). Dette belyser også problemstillingen klubbene står overfor. Balansen mellom et formelt forhold og uformelt personlig forhold er vanskelig og kortsiktig kan det være mye å hente for en klubb med nære bånd, men disse kan settes under stort press hvis endringer i organisasjonen skjer for brått (A. Morgan et al., 2014). Ønsker man derimot å styrke relasjonene, kan partnertur være et godt verktøy.

6.3.6 Partnerturer

Alle klubbene praktiserte partnerturer minst én gang i året. Motivasjonen for turene varierte fra kun sosialt til en viktig B2B-plattform.

På papiret kan turene se ganske like ut. Bakgrunnen for turene var ofte et sportslig arrangement i utlandet, som en Champions League kamp, landslagskamp eller lignende. Klubben sto som arrangør og laget en pakke med fullt opplegg for et par dager. Turen var helt frivillig og ble dekket av partnerne selv.

På spørsmål om turene var en viktig B2B arena for ØIF Arendal var svaret følgende:

Jeg opplever det som veldig personavhengig. Vi har en stor sponsor her som gir mer med hjerte enn av «businessgrunner». Han er et fyrtårn og driver mange bedrifter. For meg er det helt åpenbart at for mange vil det være gunstig å komme i posisjon hos han og det påvirker nok de til å bli med. Han gjør klubben en kjempetjeneste ved å være aktiv både på «VIP-rom», kamper og slikt utover sponsoratet sitt fordi han er en magnet for andre. Utenom det er ikke turen så forretningsmessig viktig, men det gir jo sponsorene en mulighet til å komme

nærmere hverandre i et kortere- men mer intenst tidsrom. Det gjør det lettere å banke på dører etterpå og litt vanskeligere å si nei. Det er med på å bygge ut den b2b kulturen vi ønsker å bygge ut (Klubb 1).

Her var det ikke organisert et opplegg som skulle tilrettelegge for B2B-utveksling, det var heller en bi-effekt.

Vipers hadde tatt en annen vinkling:

Vi har også en tur hvor vi inviterer lederne, dette betaler de selv. Her er det opplegg hele dagen, dette er en viktig B2B arena. Så har vi ulike sesong-eventer f.eks juleavslutning, når vinner serien, cupen, gode resultater i Champions League etc som er en sosial setting hvor de skal bli bedre kjent på personnivå for vi ønsker å skape en familie som de ikke har lyst til å melde seg ut fra (Klubb 2).

Turene sees på enten som en arena for å gjøre forretninger, eller en sosial arena for å styrke relasjoner mellom partnerne og følelsesmessige bånd til klubben. Det var enighet om en indirekte verdi knyttet til relasjonsbygging på slike turer. Tillit til klubben er viktig, men tillit mellom partnerne likeså. Mulighetene til å bli kjent utenfor forretningsarenaer kan skape dypere bånd mellom partnere som kan bli avgjørende når forhandlingene mellom partnerne en gang starter (A. Morgan et al., 2014). Hvor mye organisert program man skal ha underveis er en vurdering klubben må ta. Å orientere seg om partnernes ønsker for en slik tur må ligge til grunn da motivasjonene kan være sprikende. Én partner svarte slik på spørsmål om motivasjon for å delta på en partnertur:

- har dere noen tanker om den turen annet enn hygge?
- Nei egentlig ikke. Det er mer en sportslig tur vi vil være med på og ikke så mye business. Men igjen så sosialiserer man jo med potensielle kunder gjennom turen så det er alltid muligheter for det også (Partner 2).

Mens en annen partner så stor nytte av slike turer: «Jeg tror det er viktig. Folk får pratet sammen og legger tilrette for handel og avtaler man gjør i hverdagen, på disse turene. Handel og avtaler er lettere å gjennomføre med folk man kjenner og stoler på» (Partner 1). Om man bruker turene som en aktiv eller passiv plattform for B2B-aktivitet, må klubbene være var på at det er som alle andre konsepter man tilbyr, en plattform for klubben å knytte tettere relasjoner med sine partnere (A. Morgan et al., 2014). Turene er, som eksemplene viser, ofte helfinansiert av partnerne selv. Da er det mer en

mulighet enn en hindring for klubben å arrangere partnerturer. Videre skal vi se på hvordan klubbene formaliserer avtaler.

6.3.7 Klare kontrakter

Normaliseringspraksiser som retningslinjer og ansvarsbeskrivelser er viktig for at aktørene skal fungere effektivt sammen, skriver Lusch og Vargo (2014). Hvis praksisene blir overholdt skaper det tillit mellom aktørene som igjen skaper en mer effektiv styring (A. Morgan et al., 2014). Tillit var viktig for alle parter i nettverket. Hadde man ikke tillit var det umulig å gjennomføre noe. Gjennom å kommunisere ut suksess i nettverket øker tilliten til at handel i nettverket fungerer. Men tillit mellom klubb og partner handler om mer enn økonomisk vinning i nettverket. Det var viktig å ha klare linjer på hva en partner hadde krav på og at det ble fulgt opp. Kontrakter var klart definert og klubbene måtte sørge for at partneren fikk det de hadde krav på:

- Hvor førende er kontraktene deres?
- De er definerte. Har man en avtale som ikke dekker Champions League så får man ikke dekning under Champions League. Vi har faktisk hatt en liten utfordring med en re-signering av en avtale nå som ble signert før jeg kom inn hvor teksten er formulert at produktet skal være synlig i alle sesonger. Altså hva betyr det? Er det i alle kamper, bare noen eller hva? Det er en veldig vanskelig og diffus tekst å jobbe ut ifra så når vi nå har resignert så måtte vi bare definere den veldig klar slik at det ikke blir noen diskusjoner senere (Klubb 2).

Utfordringen for en klubb kunne ligge i balansen mellom å følge opp de satte reglene og kundeservice:

Vi har også en ordning i kontraktene slik at hvis du signerer en treårskontrakt så kan du trekke deg ut etter ett år hvis du gjør det før 31. mars. Men da nytter det ikke å komme første april. Men vi er jo ikke stygge heller. Vi hadde en annen episode hvor et firma flyttet kontorer fra Kristiansand til Sandefjord og kunne da ikke lenger være så mye tilstede. Da endret vi på avtalen til en synlighets avtale. Da fikk vi våre penger og de var happy (Klubb 2).

Kontraktene var også dynamiske avtaler som kunne endres over tid:

I løpet av en kontraktsperiode kan vi også lage tilleggselementer eller endre innholdet, men i utgangspunktet er de veldig førende for hvordan vi jobber. Det

er en del av den ryddigheten vi ønsker å vise både på og utenfor banen (Klubb 2).

Balansen mellom satte regler og tilpasning kan være vanskelig å gå, men klubben må være på tilbydersiden og ikke for rigide for å opprettholde partnernes lojalitet. Å være på tilbydersiden trenger nødvendigvis ikke være noe negativt. Har klubben kontroll på hva ekstra den har gjort for partneren er det et verktøy for forhandlingene når avtaletiden går mot slutten. Å kjenne partnernes behov kan styrke den strategiske planleggingen av partnerskapet og bevis for videre samarbeid (Farrelly, 2010). Én av klubbene beskrev det slik:

- Er dere villig til å gå over det avtalen sier?
- Jada. Vi diskuterer ikke en krone da og hvis du er med i B2B og du trenger noen ting ekstra så diskuterer vi ikke det. Men neste gang det er forhandling, da kan jeg være hard og da løfter vi opp beløpet (Klubb 1).

6.3.8 Samfunnsoppdrag og B2B

Tidligere har jeg beskrevet hvordan klubber kan benytte seg av samfunnsoppdrag som en partnerstrategi. Her kommer vi mer inn på klubbenes tanker om å benytte samfunnsoppdrag. For alle klubbene var sosialt arbeid og samfunnsoppdrag en del av arbeidet. Derimot varierte det hvor mye. ØIF beskrev det slik:

Vårt ankepunkt er samfunnsoppdraget. Jeg er ganske sikker på at hvis du undersøker hva en Arendalsbeboer er stolt av knyttet til byen kommer Arendalsuka, Canal Street og oss veldig høyt opp. Vår fordel er jo at alt det andre skjer på sommeren så vi har hele resten av året på å markere oss. Jeg har gjort markedsundersøkelser i tidligere klubb og da så vi hvor viktig vi var for byen både sportslig underholdning, men også det samfunnsoppdraget vi tok. Jeg ser jo at jo eldre de vi prater med er, jo viktigere blir andre ting enn bare return of investment som for eksempel samfunnsoppdrag. Vi har endret visjonen fra en litt lenger og teit visjon til det korte "vi skal gjøre folk stolte". Om det være seg en partner som er stolt over arbeidet vi gjør i B2B, publikum som kommer og ser

på og liker hele arrangementet eller en dugnadsarbeider som står på for å legge kampgulvet før hver kamp fordi dette er unikt i Norge. Alle beslutninger vi tar må være knyttet opp til det. Også avvikling av partnerskap. Det må være i tråd med visjonen vår (Klubb 1).

Vipers hadde en annerledes tilnærming:

- Kobler dere sponsorene deres opp mot samfunnsoppdrag?
- Ja vi har et samarbeid med blå kors på drakta våres. Det er nok et litt for passivt samarbeid hvor vi i for det meste gir ut billetter til barnas stasjon. Ellers har vi noen småoppdrag her og der med partnerne våre som kirkens bymisjon. Vi ser på andre muligheter. Det er litt her og der. F.eks et samarbeid vi har med DNB hvor billettinntekter går til Care. Så det blir en del (Klubb 2).

Samfunnsoppdrag er et verktøy tilgjengelig for mange klubber. Bedrifter vil ofte knytte seg opp mot samfunnsnyttige saker for å bedre sitt konkurransefortrinn (Plewa & Quester Pascale, 2011) eller skape legitimitet (R. M. Morgan & Hunt, 1994). Spesielt for større partnere som ikke har noen åpenbar verdi å hente i bedriftspoolen kan samfunnsoppdragsstrategien være et verktøy. Videre skal vi se på hvordan idrettens egenart spiller inn i B2B arbeidet.

6.3.9 Sport er viktig, men ikke alt.

Selv om nettverket levde sitt eget liv utenom sporten, hadde resultatene innvirkning. Vipers brukte sin sportslige suksess tett opp mot nettverkssamarbeidet og hadde en uttalt filosofi om å skape et nettverk bygget på de samme prinsippene laget spilte etter: ydmykhet, hardt arbeid og tillit for å nevne noen. Kamper virket også som holdepunkter og den røde tråden gjennom arbeidet. Det ble «limet» for mange av partnerne i hvorfor et idrettslig partnernettsverk gikk foran et hvilket som helst annet nettverk (Partner 2). De fleste av partnerne i alle tre klubbenes nettverk var også små eller mellomstore bedrifter som hadde lokal forankring. Laget virket da som et senter alt annet spant rundt (Woratschek et al., 2014a). Men det viktigste i nettverket var fortsatt suksessen av forretningene: «Klubben er kjernen og i starten så var det jo interessen for klubben som dro mange inn og det at vi har opprettholdt suksess på banen ga oss alburom til å utvikle nettverket til det er i dag» (Klubb 1). Den sportsproduserte varen virket også

som et av verktøyene i det tilbudet klubbene tilbød partnere. For ØIF var det også en viktig plattform for å introdusere ulike partnere for hverandre. Introduksjon i loungen før og under kampen for å skape varme møter (Klubb 1). Lusch og Vargo (2014) beskriver hvordan nettverkslederen skaper en plattform som all aktivitet sentrerer rundt. En kamparena kan være en slik plattform. Et tidfestet holdepunkt med underholdning man kan bygge et arrangement rundt og sådan samvirke verdi sammen med alle parter tilstede (Woratschek et al., 2014a). En mulig problemstilling med en slik ordning er, hva gjør du hvis de sportslige resultatene uteblir? Det var også ulik oppfatning om hvor viktige kampene var for direkte nettverksarbeid: «Kamper er ikke så aktiverende da er det mer det sportslige i fokus med besøk av trenerne som snakker, servering av mat, små konkurranser og diverse» (Klubb 2).

Men for en annen klubb var det et av delmålene:

Vi skal være verdens beste - og det er ikke noe tull - vi skal være verdens beste klubb på håndballarrangement og det jobber vi etter og det er også en arena for dette B2B-nettverket. Vi har jo dette VIP-arealet med middag og desserter til cirka hundre gjester hver kamp og det er nettopp dette nettverket så det er et viktig sted for nettverket (Klubb 1).

Nettverkene er viktige for å skaffe inntekt til klubbene selv når resultatene uteblir. De sportslige resultatene er en x-faktor man ikke kan kontrollere (Benkraiem, Le Roy & Louhichi, 2011) og man bør være forsiktig med å lene seg for mye bare på de. Er det noe denne våren har vist oss er det hvor sårbar idretten er om en ukontrollerbar faktor som en pandemi rammer samfunnet. Etter samtaler med klubbene våren 2020 kunne alle bekrefte at nettverket hadde vært en stabiliserende faktor gjennom Covid-19 pandemien og den påfølgende nedstengningen av samfunnet. Det er også viktig å påpeke at klubbens arbeid som en helhet virket inn. Det at man hadde en sunn økonomi med oppsparte midler til å betale lønninger gjennom perioden, mente minst én klubb styrket deres tillit utad (Klubb 2).

To måter klubbene møter denne problemstillingen på er én - en møtekalender som går uavhengig av kampene. Alle klubbene slapp en møtekalender i forkant av sesongen som viste en grov skisse og B2B-nettverksmøtene som skulle foregå gjennom året. Disse møtene hadde ulike temaer for å skape variasjon (Klubb 1; Klubb 2; Klubb 3):

Og så er det å prøve å lage de aktivitetene vi har så varierende som mulig. Vi skriver avtaler fra første juni og de går frem til 31. mai. Vi starter aktivitetsskalenderen i august da sesongen starter, med «kick-offet». Jeg sender aktivitetsskalenderen til bransjene våre i juli og da er de fleste avtalene klare. Jeg prøver å fjerne all ordbruk knyttet til sponsoravtale for vi ser på dette som en samarbeidsavtale. Så har vi forskjellige type aktiviteter: det er nettverksbygging, markedsbygging og internmotivering så det er mange elementer å spille på. innenfor de aller fleste bransjer ønsker det flest mulig å ha mest mulig deltakelse på arrangementene f.eks frokostmøter og mediaopplæring (Klubb 2).

I tilfellet Covid-19 gjennomførte klubbene B2B-møter over elektroniske verktøy som Microsoft Teams, Zoom og lignende. To - klubbene bygger en motivasjon hos partneren til å møte på disse møtene. Ulike arrangement; alt fra frokostmøter, foredrag til bilkjøring på en «racingbane»:

Forutsigbarhet er veldig viktig her for “alle” kriger om de samme bedriftene.

Noen er så store at de er overalt. f.eks så skal vi ha et foredrag på Hennig Olsen neste uke om integrering og det tok 15 minutter å fylle opp alle plassene (Klubb 2)

På et frokostmøte jeg observerte, kommenterte arrangøren hvorfor klubbens hovedtrener kun hadde fem minutter til å fortelle om gårsdagens kamp: «..alle her har satt av dyrebar tid av dagen sin til å være med på møtet for å bygge nettverk. Da kan ikke fokuset omhandle gårsdagens kamp» (Klubb 3). Klubben må være i stand til å aktivere partnerne til å være med i nettverket. Står klubben passivt og venter på partneren øker sannsynligheten for at partneren føler seg dårlig ivaretatt og trekker seg ut (Farrelly, 2010)

7. Konklusjon

Denne oppgaven startet med problemstillingen: Hvordan kan klubbene skape partnernetverk og hva slags nytte gir det klubben, deltakerne i nettverket, men også økosystemet som en helhet?

Gjennom intervjuer med informantene i klubbene, partnerne og analyse av dataen de har bidratt med opp mot eksisterende teori på temaet, har jeg presentert hvilke ressurser en klubb kan hente ut av sitt partnernetverk, hvis de gjør det riktig. Et godt drevet nettverk presenterer muligheter for driveren, partnerne og samfunnet rundt, til å hente ut ulike nytter. Noen er av direkte sort som økonomisk vinning og relasjonell verdi, mens andre er av en mer indirekte sort som legitimitet, tillit, kompetanse, private vennskap og styrket lokalt næringsliv. Spesielt legitimitet og tillit er viktig å belyse. Når klubben oppnår tillit i nettverket, øker muligheten for bedre og lengre kontrakter. Når klubben oppnår tillit og legitimitet som en samfunnsaktør, kan de lettere spille på deres rolle som representant for lokalsamfunnet. Mulighetene for økt frivillighet, samt flere tilskuere, er da tilstede. Effektene kan variere med lokale forskjeller. Med nytteverdien konkludert, går jeg over til spørsmålet om hvordan nettverket skal bygges. Som svar presenterer jeg fem nøkkelpunkter for god nettverksdrift. Det var variasjon i hvor klubbene fokuserte sine ressurser. Derimot kunne alle enes om at dette var grunnleggende viktige punkter for å etablere et godt nettverk.

7.1 *Fem grunnleggende punkter for nettverk*

1. **Langsiktig plan og struktur.** Før man starter et nettverk må man definere hvor man vil hen. Nettverket må ha en visjon å jobbe mot. Dette skal ikke nødvendigvis være et mål man skal oppnå, men være noe å strekke seg etter. Om dette er Sørlandets viktigste nettverk, Østlandets største nettverk eller bare Totens beste møteplass, er en lokal tilpasning. Har man ikke noe å strekke seg mot blir det vanskelig å utvikle verdier og lage delmål langs veien som man kan nå. Verdiene skal legges til rette for delmålene man setter opp underveis. Tar vi Elverum som eksempel: De bygger nettverket sitt på det de kaller to søyler; relasjonsbygging og kompetanseheving. Dette staker ut en kurs for hva møteagendaen på deres møter skal inneholde og hvordan strukturen skal se ut. Skal man vise til suksess i nettverket, er enkelthistorier viktige for å selge en historie. Men å kunne vise til at man har oppnådd et definert mål er et sterkt

argument å ta med seg inn i forhandlinger. Disse må være oppnåelige innenfor et begrenset tidsrom og bør være noe man må strekke seg mot, men fortsatt være oppnåelig.

2. **Tillit er alt.** Tillit omhandler tillit til nettverket og til de som drifter nettverket. Hvis det ikke er tillit, er det ikke mulig å oppnå noe. Hvis man hele tiden må vise til bevis for legitime nettverkets eksistens blir det hemmende i lengden. For klubbinformantene var dette helt avgjørende for hvorfor de fikk resultater. For partnerinformantene ville det være utenkelig å investere sine egne penger og egen tid på et prosjekt de ikke hadde tillit til. Ja man må kunne bevise at nettverket fungerer. Men tillit handler like mye om å bygge en relasjon mellom to personer hvor man stoler på at den andres intensjoner er det som blir sagt. Klubbene må være åpne om planer, hvordan situasjonen er og hva de ønsker å oppnå. For Vipers lå tillit og ydmykhet til grunn i verdigrunnlaget.
3. **Klubben må være initiativtaker.** Det kan argumenteres for at verdiskapning ikke vil skje i nettverket uten at klubben tar en aktiv rolle. I møte med små- og mellomstore bedrifter påpeker klubbinformantene at disse trenger et «spark bak» fra tid til annen så de ikke glemmer å benytte seg av kontaktene de har knyttet. Å legge til rette for «varme» møter mellom to partnere, følge opp tips og muligheter en partner har fått eller bare være på nakken deres, er med på å skape aktivitet. Klubben må selv velge hvor aktiv rolle en skal ta i forhandlinger. Noen er tilnærmet meglere, mens andre tar en passiv rolle når forhandlingene starter. Viktigheten av å være tilgjengelig og proaktiv kunne alle klubbinformantene enes om. Uten en primus-motor i klubben, kan det være vanskelig å flytte verdier i nettverket.
4. **Å skape sterke relasjoner skaper varme møter.** Et argument som er gjort i oppgaven er at det er lettere å gjøre forretninger med noen man kjenner litt enn noen man ikke kjenner i det hele tatt. Uansett hvilke mål man setter for nettverket vil jeg argumentere for at relasjonsbygging på tvers i nettverket er avgjørende for å lykkes. Etersom man skal gjøre mer arbeid sammen og samarbeidet blir mer komplekst, er det en nytte å kjenne partneren sin godt. Klubben bør streve for å skape både formelle- og uformelle relasjoner mellom partnerne. Forretninger kan oppstå på de mest uventede steder, men det kan man ikke vite før man setter seg ned og prater sammen.
5. **Elektroniske verktøy er mer enn bare epost og Facebook**

Dette er det minst utforskede punktet og vil være ypperlig for videre forskning. Bruken av ulike elektroniske informasjonsverktøy til å kommunisere med medlemmene, bygge database med informasjon om alle medlemmene som alle kan benytte seg av, oversikt over hvem som har fått oppmerksomhet og hvem som ikke har fått det er bare enkeltteksempler på mulighetene elektroniske verktøy gir i samarbeid med de fysiske møtene. Å lære seg hvordan man kan bruke sosiale medier og andre elektroniske informasjonsverktøy kan gi stor effekt for en relativt liten penge, sammenlignet med avisannonser og andre analoge markedsmetoder

7.2 Studiens begrensninger

Flere tiltak ble tatt for å tette «hull» i oppgaven. Tiltak som kontrollvitner (brukere av nettverket) og operasjonalisering av svarene styrker oppgaven. Derimot er det noen begrensninger som er av betydning å orientere om. Arbeidet med oppgaven er gjennomført av én person. Dette skaper rom for skjevheter man er predisponibel gjennom forventninger til datamaterialet, oversett informasjon med flere (Kvale, 2001). Marshall and Rossman (2011) anbefaler å benytte seg av en «kritisk venn» til å stille spørsmål med analysen som er gjort. Gjennom diskusjon med veiledere og medstudenter har jeg prøvd å oppnå dette, derimot har Covid-19 tiltakene gjennomført på skolen ført til liten- eller ingen kontakt med medstudenter fra og med mars og ut semesteret. Samtalene med veileder har også i stor grad begrenset seg til epost. Min personlig erfaring med dette er at de gode diskusjonene forsvinner, som igjen begrenser tolkningen av materialet til meg alene.

Eksisterende kunnskap og tanker om temaet kan også påvirke oppgaven om man ikke er klar over dem og adresserer de gjennom hele arbeidet (Yin, 2009). Gjennom litteratursøk, diskusjoner med veileder høsten 2019 og informantene har mitt syn på temaet B2B endret seg. Dette har bevisst og ubevisst påvirket hvordan jeg har tilegnet og tolket svarene jeg har fått fra informantene. Derimot ser jeg ikke på dette som udelt negativt. Forhåndskunnskapen jeg hadde da jeg gikk inn i intervjuene med informantene ga meg også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og kontrollspørsmål (Kvale, 2001). I evalueringsprosessen har dette fått meg til å se svarene i lys av teorien og diskusjonene med veileder. Men dette er et tveegget sverd som kan føre til ledende spørsmål og at man ikke klarer å se alle sider ved informasjonen informantene har gitt.

Kvale (2001) poengterer at intervjueren selv er forskningsinstrumentet (p. 91). Å bli en god intervjuer krever trening. Sett i lys av dette er datainnsamlingen i denne oppgaven utført av en nybegynner på feltet. Gjennom flere intervjuer har intervju kvaliteten økt og oppfølgingsspørsmål som ble stilt én har blitt stilt de andre deltakerne via oppfølgingsspørsmål over telefon. Derimot kommer man ikke utenom at intervjuene er levende samtaler, og samtaler har varierende kvalitet (Kvale, 2001).

Klubbene som er valgt er også en mulig begrensning. Ville utfallet blitt annerledes om man inkluderte andre klubber? Klubbene som er med er valgt av to grunner. De bekreftet at de hadde B2B-nettverk og de har ligget i toppen av norsk håndball over lang tid. Selv om dette ikke betyr at man har et godt B2B-nettverk, er det kvalitetsstempel i seg selv å ligge i toppen uavbrutt over flere år. Det viser en stabilitet i organisasjonen.

Når dataene baseres hovedsakelig på intervjuer, legger det også begrensninger. Jeg må stole på at informantene snakker sant. Det er en mulig svakhet. Derimot vil jeg argumentere for at det er stor sannsynlighet for at svarene jeg har fått stemmer med nåsituasjonen. Sportslig resultater og kvalitet i organisasjonen er argumenterer for tillitt. Jeg vil også påpeke at selv om det var ulike løsninger i klubbene, var nettverksoppbyggingen relativt lik hos alle deltakende klubber. Altså minsker sannsynligheten for at informantene ikke snakker sant.

7.3 Forslag til fremtidige studier

Oppgaven prøver å favne hele styringen og ledelsen av et B2B-nettverk i en sportslig organisasjon. Det er mange temaer man kunne sett nærmere på og som fortjener mer oppmerksomhet. Det er en mangel på forskning på nettverk idrettsorganisasjoner i Skandinavia generelt og Norge spesielt. Mulighetene for fremtidige studier er mange. Tidligere studier på skandinaviske nettverk har vist at bedriftenes størrelser varierer for det meste fra små- til mellomstore bedrifter(Wagner et al., 2017). Hvilke implikasjoner gir det? Hva slags rolle spiller enkelte store firmaer som deltar i nettverket?

Hvordan integrerer nettverksstyrerne partnernes eksterne nettverk i nettverksøkosystemet? Lusch og Vargo (2014) peker på at et levende tjenesteøkosystem aktiviserer partnere i nettverket til å gå sammen og integrere sine egne kontakter for å utvikle verdi? Hvordan kan klubben spille denne rollen?

Verden har nettopp gått gjennom den tøffeste pandemien muligens siden spanskesyken. Informantene kunne meddele at gjennom nedstengningen av samfunnet hadde klubbene

avholdt elektroniske møter. Hvordan vil elektronisk kommunikasjon påvirke nettverkene i fremtiden? Alle kunne melde om at de benyttet seg av flere elektroniske verktøy, men det var et felt de hadde mer å gå på. Muligheten her er enorme.

Denne oppgaven har sett på primært hvordan klubber kan bruke B2B-nettverk for å fremme toppidrettssatsningen. Er det derimot mulig å utvikle et lignende partnernettsverk for rettet mot å fremme breddeidrett? Dag Vidar Hanstad og «osloeconomics» (2020) har sett på kostnadene for å bedrive idrett i Norge for barn og unge. Kan en klubb bygge et vellykket nettverk og drive ned kostnadene for klubbens medlemmer?

Nytten lokalsamfunnet rundt nettverket får, er lite undersøkt og bygger på kvalifiserte antakelser fra klubbinformantene og teori som berører deler av tematikken. Det finnes et hull i litteraturen på hvilken nytte et samfunn tilknyttet tjenesteøkosystem oppnår.

Til slutt vil jeg argumentere for at punktene og nytten, beskrevet over, er universelle for det meste av norsk idrett. Idrettens kjerne står ikke i fokus og driften av et idrettslag er relativt lik uavhengig av geografi og idrett.

Bibliografi

- Aalbu, A. (2019). *Sponsing i norsk fotball* Norges idrettshøgskole, Oslo. Hentet fra <https://www.nih.no/tjenester-og-verktoy/bibliotek/nyeste-masteroppgaver/>
- Andrésen, S. (2020a). *Sluttspillvinnere kvinner*. Hentet 24.04 2020 fra <https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/kampaktivitet/topphandball/eliteserien/sluttspillvinnere-kvinner/>
- Andrésen, S. (2020b). *Sluttspillvinnere menn*. Hentet 24.04 2020 fra <https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/kampaktivitet/topphandball/eliteserien/sluttspillvinnere-menn/>
- Benkraiem, R., Le Roy, F. & Louhichi, W. (2011). Sporting performances and the volatility of listed football clubs. *International Journal of Sport Finance*, 6, 283+.
- Chanavat, N., Desbordes, M. & Dickson, G. (2016). *Sponsorship networks: toward an innovative model*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(4), 424-439. <https://doi.org/10.1108/SBM-12-2015-0041>
- Cobbs, J., B. (2011). *The dynamics of relationship marketing in international sponsorship networks*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 590-601. <https://doi.org/10.1108/08858621111179868>
- Cova, B. & Salle, R. (2008). *Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors*. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270-277. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.005>
- Diedering, M. & Kwiatkowski, G. (2015). *Economic Impact of Events and Festivals on Host Regions - Methods in Practice & Potential Sources of Bias*. *Polish Journal of Sport and Tourism*, 22(4), 247. <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/pjst-2015-0033>

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dolnicar, S. (2017). *Peer-to-Peer Accommodation Networks : Pushing the boundaries*. Goodfellow Publishers.
- Doua, W. & Chou, D. C. (2002). *A structural analysis of business-to-business digital markets*. *Industrial Marketing Management*, 31 (2), 165-176. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00177-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00177-8)
- Drangsholt, Å. H. (2019, 26.02.2019). *Vipers om konkurrentens kollaps: – Det var ikke slik vi ville bli Norges beste lag*. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/sport/i/kJ8nKQ/vipers-om-konkurrentens-kollaps-det-var-ikke-slik-vi-ville-bli-norges-beste-lag>
- Enjolras, B. & Waldahl, R. H. (2009). *Idrettsdemokratiet: Makt og styring i idretten*. Oslo: Akilles.
- Farrelly, F. (2010). *Not Playing the Game: Why Sport Sponsorship Relationships Break Down*. *Journal of Sport Management*, 24(3), 319-337. Hentet fra <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=50304427&site=ehost-live>
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, Penger og Politikk*. Oslo: Cappelen Damm.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. New York: Routledge.
- Junghagen, S. (2018a). *Football clubs as mediators in sponsor-stakeholder relations*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(4), 335-353. <https://doi.org/10.1108>

- Junghagen, S. (2018b). *Tensions in stakeholder relations for a Swedish football club – a case study*. *Soccer & Society*, 19(4), 612-629.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1267621>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *Mastering the management system*. *Harv Bus Rev*, 86(1), 62-77, 136.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management* New York: The Free Press.
- Kvale, S. (1996). *Interviews*. London: Sage publication.
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (1. utg.). Oslo: Gyldendals Akademisk.
- Kwiatkowski, G. & Oklevik, O. (2017). *Primary Economic Impact of Small-scale Sports Events*. *Event Management*, 21(3), 269-280.
<https://doi.org/10.3727/152599517X14942648527509>
- Lilien, G. L. & Grewal, R. (2012). *Handbook on business to business marketing* Edward Elgar Publishing Limited.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Tjenestedominant logikk Premisser, Perspektiver, Potensial* (1. utg., B. Magnussen & T. Deschington, Overs.). Cappelen Damm.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2011). *Designing qualitative research* (5. utg.). Thousand Oaks, California: Sage publications Inc.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Morgan, A., Söderman, S., Dolles, H., Adair, D., Taylor, T. & Hermens, A. (2014). *Sport sponsorship alliances: relationship management for shared value*. *Sport*,

Business and Management: An International Journal, 4, 270-283.

<https://doi.org/10.1108>

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

<https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

Mäläskä, M., Saraniemi, S. & Tähtinen, J. (2011). Network actors' participation in B2B SME branding. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1144-1152.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.005>

NHF. (2020a). *REMA 1000-ligaen Kvinner, Håndballsesongen 2019/2020*. Hentet 25.06 2020 fra

<https://www.handball.no/system/kamper/turnering/?turnid=388251#spectators>

NHF. (2020b). *Rema 1000 ligaen menn, håndballsesongen 2019/2020*. Hentet 24.04 2020 fra

<https://www.handball.no/system/kamper/turnering/?turnid=388248#spectators>

NHF. (2020c). *Seriemestere kvinner*. Hentet 23.04 2020 fra

<https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/kampaktivitet/topphandball/eliteserien/seriemestere-kvinner2/>

NHF. (2020d). *Seriemestere menn*. Hentet 24.04 2020 fra

<https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/kampaktivitet/topphandball/eliteserien/seriemestere-menn/>

NIF. (2018). *Årsrapport*. Hentet fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/rapporter/>

NTB. (2019, 14.05.2019). *Håndball: Larvik degradert til 1. divisjon*. *ABC nyheter*.

Hentet fra

<https://www.abcnyheter.no/nyheter/sport/2019/05/14/195577855/handball-larvik-degradert-til-1-divisjon>

- Nybakken Kvale, A. (2018). *Investorer selger eiendomsprosjekt for 1,9 milliarder kroner*. Hentet fra <https://www.dn.no/eiendom/investorer-selger-eiendomsprosjekt-for-19-milliarder-kroner/2-1-366388>
- O'Reilly, N., Heslop, L. & Nadeau, J. (2011). *The sponsor-global event relationship: a business-to-business tourism marketing relationship? Journal of Sport & Tourism*, 16(3), 231-257. <https://doi.org/10.1080/14775085.2011.635009>
- O'Reilly, N. & Séguin, B. (2008). *Sport marketing: A Canadian perspective* (1. utg.). Toronto: Nelson Education.
- Oliva, R. (2012). A high-level overview: a value perspective on the practice of business-to-business marketing IG. L. L. R. Grewal (Red.), *Handbook of Business-to-business marketing* (s. 15-40). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- osloeconomics & Hanstad, D. V. (2020). *Økonomi som barriere for idrettsdeltakelse kostnader og kostnadsdrivere i barne og ungdomsidretten*. osloeconomics.no: Kulturdepartementet. Hentet fra <https://osloeconomics.no/publication/okonomi-som-barriere-for-idrettsdeltakelse-kostnader-og-kostnadsdrivere-i-barne-og-ungdomsidretten/>
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* Stanford University Press.
- Plewa, C. & Quester Pascale, G. (2011). *Sponsorship and CSR: is there a link? A conceptual framework. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 22-38. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-04-2011-B003>
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy? Harvard business review*, 74(6), 61-78. Hentet fra https://scholar.google.com/scholar?start=0&hl=en&as_sdt=0,5&cluster=13121806506369250536#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A6HSMx34FGrYJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26scfhb%3D1%26hl%3Den

- Renard, N. & Sitz, L. (2011). *Maximising sponsorship opportunities: a brand model approach*. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 121-129.
<https://doi.org/10.1108/10610421111121116>
- SNL. (2014). *Hjørnesteinsbedrift*. I *Store Norske Leksikon*. snl.no. Hentet fra
<https://snl.no/hj%C3%B8rnesteinsbedrift>
- Sponsor Insight*. (u.å). Hentet 25.06 2020 fra <https://www.sponsorinsight.no/>
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P. & Nenonen, S. (2016). *Actor engagement as a microfoundation for value co-creation*. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034>
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists* Cambridge university press.
- Wagner, U., Persson, H. T. R. & Overbye, M. (2017). *Sponsor networks and business relations orchestrated by team sports clubs*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(4), 426-443.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SBM-07-2016-0030>
- 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.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865776>
- Woratschek, H., Horbel, C. & Popp, B. (2014b). *Value co-creation in sport management*. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 1-5.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2013.866302>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research and applications: Design and methods* (4. utg.). Thousand Oaks, California: Sage publications.

Tabelloversikt

Tabell 1: Liste over informanter og referansenavn i teksten

Forkortelser og akronymer

B2B	Business-to-business
NSD	Norsk senter for forskningsdata
Vipers	Kristiansand Vipers
Elverum	Elverum Håndball
ØIF	ØIF Arendal
B2C	Business-to-consumer
SDL	Service-dominant-logic
A2A	Aktør til aktør
SVF	Sport value framework
GDL	Varedominant logikk

Vedlegg A

Informasjonsskriv Klubben

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave i kultur og samfunn – B2B nettverk i håndballen?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å [Få innsikt i metodene norske håndballklubber bruker for å bygge og ivareta B2B nettverk i klubben]. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Problemsstillingen jeg ønsker å få svar på i denne masteroppgaven er hvordan ulike klubber i det norske Eliteseriesystemet i Håndball bygger nettverk til næringslivet. Tanken bak er at i en mer digitalisert/globalisert verden møter klubber økende utfordring med å skaffe midler til sportslig satsning. En strategi klubbene kan benytte seg av er å bygge B2B nettverk med næringslivet. Vellykkede nettverk kan skape en viss kontinuitet for klubben. Om klubbene evner å skape verdier for bedriftene gjennom nettverkene kan det motivere til mer langsiktige avtaler. Målet med oppgaven er å gjennomføre intervjuer med rundt fem norske klubber som har nettverk som kan knyttes til B2B nettverk, og to av deres samarbeidspartnere som er tilknyttet dette nettverket

Opplysningene som samles inn i denne oppgaven vil ikke bli benyttet av andre enn undertegnede og kun til det formål beskrevet over.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

[Norges idrettshøgskole] er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Årsaken til at du er ønsket med i dette prosjektet er din relevante stilling i en norsk topphåndballklubb. Din kunnskap, erfaring og innsikt i klubbens markedsarbeid ansees som høyst relevant for dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- «Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på rundt én til to timer første gangen og et andregangsintervju på rundt 30-45 minutter for ytterligere informasjon som ikke kom frem i første intervju. Opplysningene vil registreres med lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det er kun student og veileder ved Norges idrettshøgskole som vil ha tilgang til informasjonen gitt under intervjuet.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.*

Topp håndballen i Norge er et relativt lite miljø. Selv om alle kilder fra alle klubber/ samarbeidsklubber vil holdes anonymt er det en mulighet for gjenkjennelse. Undertegnede forsikrer at dette vil motarbeides på det høyeste når den aktuelle klubben eller person skal refereres til i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. Juni og datamaterialet vil etter planen anonymiseres.

Dine rettigheter

Så lenge 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 (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges idrettshøgskole* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges idrettshøgskole ved Chris Horbel på chris.horbel@nih.no. I studentprosjekt må kontaktopplysninger til veileder/prosjektansvarlig fremgå, ikke kun student
- Vårt personvernombud: Karine Justad, personvernombud@nih.no, tlf: 23 26 20 89
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Masteroppgave i kultur og samfunn – B2B nettverk i håndballen?*], og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i [*Intervju*]
- å delta i [*spørreskjema*] – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. [30. Juni. 2020]

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B

Informasjonsskriv Sponsor

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave i kultur og samfunn – B2B nettverk i håndballen?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å [Få innsikt i metodene norske håndballklubber bruker for å bygge og ivareta B2B nettverk i klubben]. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Problemsstillingen jeg ønsker å få svar på i denne masteroppgaven er hvordan ulike klubber i det norske Eliteseriesystemet i Håndball bygger nettverk til næringslivet. Tanken bak er at i en mer digitalisert/globalisert verden møter klubber økende utfordring med å skaffe midler til sportslig satsning. En strategi klubbene kan benytte seg av er å bygge B2B nettverk med næringslivet. Vellykkede nettverk kan skape en viss kontinuitet for klubben. Om klubbene evner å skape verdier for bedriftene gjennom nettverkene kan det motivere til mer langsiktige avtaler. Målet med oppgaven er å gjennomføre intervjuer med rundt fem norske klubber som har nettverk som kan knyttes til B2B nettverk, og to av deres samarbeidspartnere som er tilknyttet dette nettverket

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

[Norges idrettshøgskole] er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Årsaken til at du er ønsket med i dette prosjektet er din relevante posisjon som sponsor for en norsk topphåndballklubb. Din innsikt fra en sponsors side vil være avgjørende for oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

- «Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på maksimalt én time, én gang. Opplysningene vil registreres med lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det er kun student og veileder ved Norges idrettshøgskole som vil ha tilgang til informasjonen gitt under intervjuet.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.*

Som én av mange sponsorer i norsk topphåndball er sannsynligheten liten for gjenkjennelse. Eksempelvis navn på bedrift eller andre kjennemerker som kan avsløre din anonymitet vil ikke bli tatt med.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. Juni og datamaterialet vil etter planen anonymiseres.

Dine rettigheter

Så lenge 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 (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges idrettshøgskole* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges idrettshøgskole ved Chris Horbel på chris.horbel@nih.no. I studentprosjekt må kontaktopplysninger til veileder/prosjektansvarlig fremgå, ikke kun student*
- Vårt personvernombud: *Karine Justad, personvernombud@nih.no, tlf: 23 26 20 89*

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Masteroppgave i kultur og samfunn – B2B nettverk i håndballen?*], og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i [*Intervju*]
- å delta i [*spørreskjema*] – *hvis aktuelt*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. [*30. Juni. 2020*]

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C

Intervjuguide Klubben

Den intervjuede:

1. Hvilken utdannelse har du?
2. Hvilken tidligere jobberfaring har du?
3. Hva er din relasjon til håndball og denne klubben?

Klubben:

Hva er årsbudsjettet til klubben?

Hvor mange ansatte har dere som jobber opp mot marked og sponsor?

Hvor mye tid vil du si dere bruker på B2B nettverket?

Hva er deres overordnede mål med B2B nettverket?

Hvordan synes du dere lykkes med B2B nettverket?

Hvorfor lykkes/ikke lykkes eller lykkes sånn passe med B2B nettverket?

Hvordan fører B2B nettverket til langvarig nytte for klubben?

Hvordan skiller dere ut nettverket dere bygger i klubben i forhold til andre business nettverk som bygges i andre klubber og sporter men også ikke-sportslig tilknyttet nettverk i næringslivet?

Hvordan spiller eventer dere arrangerer inn for nettverket (både sportslige og ikke-sportslige)?

Hvor viktig er sammensetningen av nettverket for dere (ulike bransjer osv)/ hvordan går dere frem?

Er lokal forankring viktig?

Eventuelt: hvorfor/hvorfor ikke?

Hvor mye tid bruker du på sponsorene i nettverket for at nettverket skal lykkes?

Hvilke strategier (skrevet ned) benytter dere for å lykkes med nettverket?

Og hva gjør du/dere i praksis hverdagslig for å bygge ut og opprettholde nettverket?

Hvor viktig er størrelsen på nettverket for dere?

Hvorfor skal nye bedrifter bli med i nettverket?

- Tillgang, personlig nettverk,

Hvorfor skal en langvarig partner fortsette i nettverket? Kjenner de ikke alle i nettverket nå?

- Lojalitet, fortsatt nye møter

Hvor mye akkumulerer klubben i penger på grunn av B2B nettverket?

Relasjonell verdi

Hvor viktig vil du si relasjon på personnivå er mellom klubb og sponsorer er for å lykkes med B2B nettverket?

Er det viktigere enn for eksempel opplevd suksess for sponsoren?

Har du/dere opplevd å miste sponsorer på grunn av personlige konflikter mellom dere og en i sponsorbedriften?

Hva oppnår du/dere bedre med sponsorer hvor du/dere har en god personlig relasjon vs der hvor forholdet er mer profesjonelt mellom klubb og sponsor?

Hvordan spiller tillitt inn her?

Hvordan går du frem for å bygge god relasjon mellom deg og sponsor?

Hvordan bygger dere relasjoner mellom sponsorene?

Hvordan spiller sponsorturer, VIP losje for å bygge relasjoner på tvers mellom sponsorene?

Klubben som en plattform/ mellommann

Formell Styring

Utskiftning av ansatte

Beslutningstaking

Push-up effekten.

Evnen til å linke sponsoratet til en større plan

Utviklingen av sponsoratet

Behovet for bevisgjøring

Assymetrisk forhold i forpliktelsene

Gap mellom intensjon og oppnåelse

Homogent vs heterogent nettverk

Sponsor mot samfunnsoppdrag

Vedlegg D

Intervjuguide Sponsorere

Generelle spørsmål:

- hvor lenge har dere deltatt i sponsornettverket?
- Hvilke motiverende faktorer avgjorde da dere valgte å bli med?
 - o F.eks: lokal tilknytting
 - o Tilknytting til lokalt næringsliv
 - o Personlig relasjon med personer i klubben
 - o Inntjening
 - o Kjærlighet for klubben / sporten?
- Har dere deltatt i lignende nettverk utenfor idretten?
 - o Hvis ja: Kan du peke på noen forskjeller mellom nettverkene?
 - o Hva er eventuelt styrken og svakheten ved sponsornettverk organisert gjennom idretten?
- Hvordan er oppfølgingen fra klubben?
- Vil du si forholdet dere har til klubben er rent formelt eller har du/dere utviklet et nærere bånd til sentrale skikkelser i klubben?
- Hva vil du trekke fram som positive tiltak gjort av klubben for å bygge relasjoner mellom to sponsorer?
- Eventuelt hva savner dere?
- Hvordan stiller deres bedrift seg til sammensetningen av sponsornettverket?
 - o Er det greit med flere like aktører innad i nettverket.

Sponsor som har vært med lenge:

- Hvorfor fortsetter dere å være med i nettverket?
- Har dere gjort avtaler med andre aktører i nettverket?
- Har dette resultert i tjente penger?
- Har du eller din organisasjon vært med klubben på turer sammen med andre sponsorer?
- Hva er din oppfatning om slike turer? Er de positive for å skape nettverk på tvers eller er det bare moro?
- Hvordan har utskiftningen av styre eller administrasjon i klubben påvirket forholdet dere imellom?

Sponsor som nylig har blitt med i nettverket:

- Hvordan ble dere med i nettverket?
- Skjedde dette tilfeldig eller var det noe som dere hadde hørt om eller tenkt på i en periode?
- Hvilke ambisjoner har dere for deltagelsen?

Vedlegg E

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjekttittel

Master i idrettsvitenskap ved Norges idrettshøgskole: Hvordan norske håndballklubber bygger og ivaretar sine B2B-nettverk?

Referansenummer

909278

Registrert

12.09.2019 av Mats Gundersen - matsgu@student.nih.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Chris Horbel, chris.horbel@nih.no, tlf: 4723262440

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mats Gundersen, mats_gundersen@outlook.com, tlf: 97519561

Prosjektperiode

01.10.2019 - 30.06.2020

Status

12.06.2020 - Vurdert

Vurdering (2)

12.06.2020 - 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 09.10.2019. 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 30.06.2020. 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). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. 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)

09.10.2019 - 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 09.10.2019. 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 30.06.2020. 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). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. 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)