

Øystein Githmark Nore

Idrettsorganisasjonenes rolle i sponsorenes aktiveringsarbeid

En kvalitativ studie om idrettsorganisasjonenes bidrag til
sponsorenes aktivering

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Institutt for idrett og samfunnsvitenskap
Norges idrettshøgskole, 2020

Sammendrag

De siste tiårene har sponsing gått fra å være synonymt med filantropi til å bli en markedsføringsstrategi der sponsorene ønsker å tjene penger. Hensikten med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan idrettsorganisasjonene bidrar til aktiveringen av sponsorenes sponsorater, både før, under og etter idrettsarrangementene.

Ved bruk av sport value framework (SVF) og eduselling som teoretiske rammeverk, viser jeg hvordan både idrettsorganisasjonene og sponsorene opplever samarbeidet om aktivering, og ikke minst hvordan idrettsorganisasjonene kan bidra til at samarbeidet skal bli best mulig. Seks semistrukturerte intervjuer ble gjennomført med tre store, norske idrettsorganisasjoner og tre sponsorer av idrettsorganisasjoner i tilsvarende størrelsesorden.

Sentrale funn i oppgaven viser at idrettsorganisasjonene må bli bedre på å gjøre seg kjent med de potensielle sponsorene før de tar kontakt, fordi de da vil ha et bedre grunnlag for å kunne utvikle en skreddersydd plan for hvordan sponsorene kan aktivere sponsoratene. Samtidig som det er viktig å komme med forslag til aktivering før en avtale inngås, er det også nødvendig at idrettsorganisasjonene kontinuerlig fortsetter med å bidra til nye aktiveringsidéer. Resultatene viser også at sponsorene er spesielt opptatte av at idrettsorganisasjonene skal bidra med målinger og evalueringer av aktiveringen, fordi de vil ha en bekreftelse på at sponsoratene er verdifulle. Avslutningsvis kommer det fram i resultatene at de sosiale mediene har vokst seg til å bli en verdifull plattform for både sponsorene og idrettsorganisasjonene. Ved å ta i bruk de sosiale mediene kan aktiveringsperioden utvides betraktelig, hvilket er fordelaktig for de som arbeider med korte idrettsarrangementer.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	7
1.0 Innledning	8
1.1 Oppgavens struktur	9
2.0 Teori	10
2.1 Sport value framework (SVF)	10
2.2 Eduselling	14
3.0 Tidligere forskning	18
3.1 Aktivering	18
3.2 Sponsorarbeidet og aktiveringens utvikling	19
3.3 Litteraturens etterlysninger	21
4.0 Metode	23
4.1 Vitenskapsteoretisk forankring	23
4.2 Valg av metode	24
4.3 Kvalitative forskningsintervjuer	24
4.3.1 Semistrukturerte intervjuer og intervjuguide	25
4.4 Utvalg	27
4.5 Datainnsamling	29

4.6 Behandling og analyse av data	30
4.6.1 Transkribering	30
4.6.2 Koding og kategorisering	31
4.7 Vurdering av kvalitet	32
4.7.1 Reliabilitet	33
4.7.2 Validitet	34
4.7.3 Generalisering	35
4.8 Etske overveielser	36
5.1 Valg av samarbeidspartner	38
5.2 Før inngåelse av avtale	40
5.3 Gjennomføring av aktivering	42
5.3.1 Logoeksponering	43
5.3.2 Tilstedeværelse	43
5.3.3 Nettverksbygging	45
5.3.4 Generere inntekter	46
5.4 Initiativ og samarbeid	47
5.7 Evaluering og målinger	52
5.8 Sponsorenes utfordringer ved aktivering	55
5.8.1 Kostnader	55
5.8.2 Tidsbruk	57
6.0 Diskusjon	59
6.1 Hvorfor idrettsorganisasjonene bør involvere seg	59
6.2 Kjenn sponsorene og kom med verdiforslag	61
6.3 En samarbeidspartner – ikke en kunde	64
6.4 Aktiveringens grad og type	66

6.6 Evaluering og måling av aktivering.....	68
6.5 Sosiale medier som aktiveringsplattform	70
6.7 utfordringer ved aktivering	74
7.0 Avslutning	77
7.1 Konklusjon.....	77
7.2 Begrensninger og videre forskning.....	79
8.0 Referanser	80
Vedlegg	86
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD	86
Vedlegg 2: Informasjonsskriv – idrettsorganisasjon	88
Vedlegg 3: Informasjonsskriv – sponsor	90
Vedlegg 4: Intervjuguide – idrettsorganisasjon	92
Vedlegg 5: Intervjuguide - sponsor	94

Forord

Denne masteroppgaven marker slutten på fem fantastiske år som student på NIH. Jeg har ikke angret ett sekund på at jeg for fem år siden valgte å studere idrett - min aller største lidenskap. Årene på NIH har gitt meg mye kunnskap og muligheter jeg setter veldig pris på, blant annet et fantastisk semester på utveksling i Ottawa, Canada. Det siste studieåret har vært spennende og lærerikt, men samtidig utfordrende. Midt i arbeidet med masteroppgaven ble Norge og verden rammet av koronapandemien, noe som snudde alt opp ned i studiehverdagen. Plutselig måtte alt arbeid gjøres hjemmefra, noe som virkelig satte motivasjonen og selvdisiplinen på prøve.

Først vil jeg takke alle informantene som har stilt opp og bidratt til oppgaven gjennom noen fantastiske og lærerike intervjuer. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre oppgaven. Tusen takk til veiledere Chris Horbel og Josef Fahlen som har vist en stor interesse for oppgaven min og vært viktige bidragsytere gjennom hele forskningsprosessen. Takk til mamma for korrekturlesing. Sist, men ikke minst, tusen takk til alle medstudenter og venner på NIH som har gjort studietiden helt fantastisk og minnerik!

Mamba out.

Oslo, juni 2020

Øystein Githmark Nore

1.0 Innledning

En undersøkelse gjennomført av IEG (2017) viser at det stadig blir brukt mer og mer penger på sponsorater, der sponsering av idrett utgjør den største prosentandelen. I tillegg til at idretten er der det brukes mest penger på sponsorater, er det også i idretten det øker mest. De siste tiårene har sponsering samtidig gått fra å være synonymt med filantropi til å være en sentral del av en bedrifts markedsføringsstrategi (Ryan & Fahy, 2012). Derfor har aktiveringen av sponsoratene blitt en helt sentral del av et samarbeid mellom en idrettsorganisasjon og en sponsor.

Den tidligere forskningen gjort på aktivering av sponsorater har i stor grad tatt hensyn til sponsorenes og publikums rolle. Hvordan påvirker sponsorater publikum? Hvorfor og hvor mye bør sponsorene investere i aktivering? Slike spørsmål er forsøkt besvart på tidligere, men svært få ser på sponsor- og aktiveringsarbeidet gjennom idrettsorganisasjonenes briller. Derfor skal jeg i denne masteroppgaven ta for meg idrettslagenes rolle i aktiveringssamarbeidet og forsøke å besvare følgende problemstilling:

Hvordan bidrar idrettsorganisasjonene til sponsorenes aktivering før, under og etter et idrettsarrangement?

Med *idrettsorganisasjoner* og *idrettsarrangement* omfattes både idrettsorganisasjoner i form av arrangør, klubb og forbund. Som en av informantene sa, en klubb eller et forbund er også en arrangør som står for mange arrangementer i forbindelse med hjemmekamper og turneringer.

For å kunne besvare på problemstillingen er det av interesse å få innsikt i samarbeidet om aktiveringen fra både idrettsorganisasjonenes og sponsorenes side. På veien mot et svar på problemstillingen er derfor flere andre spørsmål jeg ønsker å få svar på. Hvor flinke er idrettsorganisasjonene til å informere sponsorene sine om aktiveringsmulighetene de har som sponsor? Hvem tar initiativet til aktivering? Hvilke forventninger har sponsorene til

idrettsorganisasjonenes i forbindelse med aktiveringsarbeidet? Hvordan kan idrettsorganisasjonene på best mulig måte bidra til aktiveringen?

1.1 Oppgavens struktur

Etter innledningen fortsetter oppgaven med kapittel to, *Teori*, der jeg vil presentere den teoretiske forankringen som ligger til grunn for analysen av problemstillingen. Det andre kapitlet består av rammeverkene *sport value framework* (SVF) og *eduselling*. Kapittel tre, *Tidligere forskning*, tar for seg den historiske utviklingen av sponsorarbeidet og den tilhørende, relevante litteraturen. I tillegg vil jeg trekke fram hvilke kunnskapshull både litteraturen og undertegnede har identifisert på fagfeltet. I det fjerde kapitlet, *Metode*, vil jeg gå gjennom forskningsprosessen og argumentere for valgene jeg har tatt underveis. Neste kapittel, *Resultater*, brukes til å legge frem resultatene fra de kvalitative intervjuene der jeg presenterer interessante funn relatert til problemstillingen. Deretter følger *Diskusjon*, et kapittel der jeg vil diskutere funnene i lys av det teoretiske rammeverket og den tidligere forskningen. Avslutningsvis konkluderer jeg ved å presentere sentrale funn i oppgaven, begrensninger og veien videre for forskningen på feltet.

2.0 Teori

I dette kapitlet skal jeg presentere den teoretiske forankringen som ligger i bunn i oppgaven. Som teoretisk rammeverk har jeg valgt å benytte meg av sport value framework (SVF) og eduselling. Begge rammeverkene er tilpasset til og rettet mot idretten, noe som gjør at jeg mener de passer utmerket i forbindelse med oppgavens problemstilling. Bruken av rammeverkene, spesielt eduselling, er imidlertid noe begrenset i litteraturen per dags dato. Rammeverkene vil bli benyttet til å teste framdriften i oppgaven gjennom en såkalt stegvisdeduktiv induktiv metode (SDI), noe jeg vil forklare mer om i metodekapitlet.

2.1 Sport value framework (SVF)

Sport value framework (SVF) er et rammeverk utviklet av Woratschek, Horbel og Popp (2014) som omhandler felles verdiskapning i en idrettslig kontekst. SVF tar utgangspunkt i service-dominant logic (SDL), en teori utarbeidet av Vargo og Lusch (2004) som en motpol til den tradisjonelle goods-dominant logic (GDL). SDL marker et skifte i markedsføringen, der fokuset flyttes fra varer til tjenester. Videre i kapitlet følger en gjennomgang av GDL og SDL, hvilket er nødvendig for å forstå premissene i Woratschek et al. (2014) sitt SVF, som blir presentert avslutningsvis.

Tradisjonelt sett har GDL vært den dominerende teorien innen markedsføring og administrasjon. Denne teorien ble hovedsakelig utviklet på 1800-tallet, der effektivitet og materiell produksjon var i fokus som følge av den industrielle revolusjonen (Vargo & Lusch, 2004). I GDL er hensikten ved den økonomiske aktiviteten å produsere ting (varer) som kan bli solgt videre. Tingene som selges kan være både materielle varer og tjenester, men felles for alle er at verdien allerede er knyttet til produktet som selges under produksjonsprosessen (Woratschek et al., 2014). Produktets verdi brukes i en økonomisk utveksling der kundene betaler en fastsatt sum. Kundene tar deretter i bruk, og til slutt ødelegger, produktets verdi. Med andre ord er verdi i GDL sett på som «value-in-exchange», siden målet er å produsere et produkt som kan brukes i en utveksling mot penger.

Vargo og Lusch' (2004) introduksjon av SDL flyttet, som navnet tilsier, fokuset tydelig over på service. Kontrastene er store mellom GDL og SDL, spesielt når det gjelder bruken av begrepet «service». Mens service i GDL beskriver enheter i form av varer og tjenester, er service i SDL beskrevet som anvendelse av kompetanse til fordel for en annen part (Woratschek et al., 2014). En annen vesentlig forskjell er verdiproduksjonen og -utnyttelsen. Som sagt hevder GDL at det er produsenten som skaper en verdi under produksjonen av en vare, men i SDL er verdien noe som blir skapt felles mellom produsent, kunde og andre interessenter (Woratschek et al., 2014).

SDL, eller en tilpasset utgave av SDL, kunne til en viss grad vært dekkende for forståelsen av idrettsfeltet, men idretten skiller seg ut i en såpass stor grad at et eget rammeverk er fordelaktig. Derfor har Woratschek et al. (2014) utviklet «sport value framework» (SVF), et rammeverk som bygger på Vargo og Lusch' (2004) åtte grunnleggende prinsipper. Rammeverket tar hensyn til aspekter ved idretten som «cooperation» (samarbeid og konkurranse om hverandre), den store involveringen av frivillige, supporterers følelser og lojalitet og blandingen av profit og non-profit-organisasjoner (Woratschek et al., 2014). SVF består av ti grunnleggende prinsipper der de tre første tar for seg helt grunnleggende basisantagelser av idretten som marked, mens punkt fire til ti illustrerer value co-creation i idretten på intra-, micro- og meso-nivå (Woratschek et al., 2014). Jeg skal nå presentere de stegene som er relevante og nyttige i forbindelse med denne oppgaven.

Det første grunnleggende prinsippet danner grunnlaget for SVF ved å påpeke at idrett er kjernen av sport management. Prinsippet er åpenbart, men det er nettopp på grunn av idrettens egenart at det har oppstått et behov for SVF. Idretten skiller seg ut fra mange andre fritidsaktiviteter, mye på grunn av involveringen av følelser, usikkerhet rundt utfall og «coopetition». SVFs andre grunnleggende prinsipp sier at service er kjernen av utveksling i sport. Med andre ord er idrettsarenaen en plass hvor utøvere og tilskuere utveksler service for service. Et idrettsarrangement som produkt er avhengig av både tilskuere og utøvere, og at disse spiller hverandre gode. På en fotballkamp bidrar supporterne fra begge lag til en god

stemning på stadion, mens lagene gjør det de kan for å tilfredsstille sine tilhengere. En slik felles verdiskaping er et godt eksempel på value co-creation - en sentral del av SDL (Woratschek et al., 2014). Tredje og siste punkt av de tre basisantagelsene i SVF sier at idrettsvarer er virkemidler for service-tilbydelse. Varene gir kunden en mulighet til å oppnå mer verdi i en value co-creation-prosess, som for eksempel bruken av en sykkel i forbindelse med Birkebeinerrittet.

I SDL er det som nevnt alle involverte aktører som sammen skaper en verdi, i motsetning til GDL, der produsenten skaper verdien under produksjonen. I idretten, illustrert ved SVFs fjerde punkt, er viktigheten av samtlige aktører tydelig å se. Organisasjoner, kunder og andre involverte interessenter kan tilby verdiforslag, men kun som en potensiell input til andre aktører, ettersom en verdi bestemmes av mottakeren (Woratschek et al., 2014). Under en fotballkamp kan tilskuere for eksempel bidra til en fantastisk atmosfære gjennom sang og heiarop, mens fotballspillere bidrar til underholdning på banen. Klubben eller arrangørens verdiforslag er organiseringen av selve fotballkampen, der verdien av fotballkampen påvirkes av hvordan verdiforslagene blir utnyttet. Verdiforslagene fra de ulike aktørene vil være en del av andre aktørers felles verdiskaping. Rammeverkets fjerde punkt hevder altså at organisasjoner og kunder kun kan tilby verdiforslag.

Idrettsarrangementer er som mange andre arrangementer satt sammen av flere forskjellige interessenter. Alt fra kioskmedarbeidere, vakter, dommere, utøvere, medier til medisinsk personell og sponsorer bidrar til at idrettsarrangementer kan gjennomføres. Idrettslige aktiviteter og konkurranser er kjernen i sport management, og for å skape verdi må alle nevnte aktører bidra (Woratschek et al., 2014). Følgelig er idrettsorganisasjonenes oppgave å sørge for å koble alle interessentene med hverandre. Gjennom arrangementen av idrettsarrangementer, tilbyr idrettsorganisasjoner andre interessenter en plattform der de kan tilby sine egne verdiforslag. På denne måten skaper idrettsorganisasjonene verdiforslag hovedsakelig i konfigurasjonen av et verdinettverk, som blir beskrevet i rammeverkets femte punkt.

Rammeverkets syvende punkt viser til at verdi alltid skapes felles av organisasjoner, kunder og andre interessenter (Woratschek et al., 2014). For å illustrere dette, er den olympiske markedsføringen trukket fram som et beskrivende eksempel. I forbindelse med De olympiske leker, skaper alle interessenter verdi både for seg selv og den olympiske merkevaren (Ferrand, Chappelet & Séguin, 2012). Kringkastere legger for eksempel til rette for at folk i hele verden får muligheten til å følge OL hjemmefra, samtidig som de tjener på at den olympiske merkevaren er så stor ved at de får høye seertall og inntekter. Sponsorer bidrar til å styrke den olympiske merkevaren gjennom sine aktiveringer, som for eksempel reklamer, i tillegg til at de bidrar med varer og tjenester som er nødvendige i gjennomføring av et OL. Ved å bidra på denne måten, kan sponsorene bruke OL som en plattform til å promotere sine varer og tjenester globalt (Ferrand et al., 2012). Mønsteret som eksemplene fra kringkastere og sponsorer danner, omfatter også alle andre interessenter tilknyttet OL, som tilskuere, nasjonale olympiske komitéer og så videre. Eksemplene er illustrerende for hvorfor verdiskapningen alltid skjer felles mellom organisasjoner, kunder og andre interessenter.

Ved å kjøpe en vare eller tjeneste i idretten, kjøper man ikke en verdi som vil være lik for alle. Hver aktør må integrere sine egne ressurser til å utnytte verdiforslagene til alle andre involverte aktører, noe som vil lede til varierte og individuelle verdiutfall (Woratschek et al., 2012). Mens noen av tilskuerne under femmila i Holmenkollen har tatt turen for å se verdens beste langrennsutøvere i aksjon, er andre tilskuere til stede for å konsumere alkohol og ha det gøy med venner. Verdien bestemmes altså etter hvordan man faktisk tar i bruk produktet eller tjenesten, derfor refererer rammeverkets åttende punkt til verdi som «value-in-use».

Samtidig som tilskuerne under femmila i Holmenkollen bestemmer verdien i form av hvordan de utnytter arrangementet, påvirkes verdien også av andre faktorer. Opplevelsen som tilskuer kan påvirkes av blant annet vær og resultater. En skyfri og solfylt dag i Holmenkollen vil gi en helt annen verdi for tilskuerne enn en regnfull og grå dag. Derfor er felles verdiskapning alltid «value-in-context», slik beskrevet i rammeverkets niende punkt.

2.2 Eduselling

Sutton, Lachowetz og Clark (2000) introduserte i 2000 eduselling – et begrep som bygger videre på eldre teorier om kundeutdanning. Siden begrepet er relativt nytt, er det begrenset med litteratur om eduselling. Antallet artikler som benytter seg av denne teorien er også begrenset per 2019. I dette delkapittelet skal jeg først greie ut om eduselling generelt, før jeg til slutt presenterer rammeverkets ni steg.

Eduselling-rammeverket er ment som et supplement til idrettsorganisasjoner i deres arbeid med sponsorer og andre kunder eller interessenter. I artikkelen sin definerer Sutton et al. (2000, s. 146) eduselling som «a process designed to continually and systematically provide information and assistance to the prospective purchaser». Mens tradisjonelle kundeutdanningsprogrammer utdanner kundene før salg, og i noen tilfeller fortsetter videre over en kort periode, fortsetter eduselling med kartlegging av bruk og tilfredshet ved jevnlig kommunikasjon med kundene gjennom hele samarbeidet (Sutton et al., 2000). Ved hjelp av den jevnlige, gjensidige kontakten skal idrettsorganisasjonen hjelpe kunden med å realisere sine mål, slik at idrettsorganisasjonen får noe igjen i form av forlengelse eller fornyelse av samarbeidsavtalen. Avtalen legger til rette for at begge involverte parter vil tjene på samarbeidet, både på kort og lang sikt, dersom de oppfyller forventningskravene.

Et aspekt eduselling legger vekt på, er «lifetime value» (LTV). Hensikten med eduselling er å kunne skape et samarbeid og forhold som vil fortsette i lang, lang tid. Derfor er det viktig for idrettsorganisasjonen å se på mer enn bare nåværende verdi av en kunde, men også hvor stor verdi de kan være for organisasjonen over tid. LTV er et konsept som vil gi innsikt i både nåværende verdi og antydning av kundenes verdi for en organisasjon fremover i tid (Sutton et al., 2000). Som oftest blir en organisasjons suksess målt ut fra antall nye kunder, men for en idrettsorganisasjon vil det heller være mer lønnsomt å rette fokus mot tiltak som vil bidra til at kundene forblir kunder. En fotballklubb som selger sesongkort kan i mange tilfeller regne

med at kundene vil gjenta kjøpet i flere sesonger i fremtiden dersom de er fornøyde, og på den måten sikrer de seg også andre inntekter via salg i kiosk og salg av supporterutstyr. En kundes verdi kan altså vokse seg stor gjennom en hel livstid, som navnet på konseptet illustrerer. Ved å tilrettelegge for et vellykket samarbeid som tilfredsstiller kundene, kan det gjøre at idrettsorganisasjonen bygger opp et så godt omdømme at andre potensielle kunder tiltrekkes.

I tillegg til den pågående, gjensidige kontakten, skiller eduselling seg fra «vanlig» kundeutdanning også på en annen måte. Når man skal drive markedsføring i idretten, er det flere punkter som skiller seg fra normal markedsføring, slik vi så i SVF. For det første er idretten for mange styrt av lidenskap og følelser, som kan resultere i både negative og positive konsekvenser for etterspørselen (Woratschek et al., 2015). For det andre må mange idrettsorganisasjoner både konkurrere mot og samarbeide med hverandre (coopetition). I tillegg er det et stort usikkerhetsmoment i idretten, for en klubb eller arrangør kan ikke selge en seier. Kjøper man derimot en billett til en konsert, vet man i større grad hva man kan forvente som kunde. Til slutt er bruken av frivillige i idretten også en faktor markedsførere må ta hensyn til.

Ved hjelp av kunnskapen om eduselling som er referert til i avsnittene over, har Sutton et al. (2000) lagd et ni-stegs rammeverk for eduselling-prosessen. Rammeverkets hensikt er ifølge forskerne følgende: «Each step provides deeper understanding for the consumer, while increasing the relationship between buyer and seller.» (Sutton et al, 2000, s. 151). Rammeverkets ni steg består av seks steg før avtalen signeres, selve inngåelsen av avtalen og to steg underveis og i etterkant av avtalen. Med andre ord legges det stor vekt på prosessen før en idrettsorganisasjon og en sponsor skriver under på en samarbeidsavtale.

Rammeverkets første steg innebærer å identifisere potensielle kunder. Her må idrettsorganisasjonen, naturligvis, tenke på hvilke kunder som passer deres ønskede «brand image». Deretter kan det være lurt å finne ut av hvilke av kundene som har erfaring med

markedsføring i idretten, slik at man får en indikasjon på hvor grundig og omfattende eduselling-prosessen trenger å være. Neste steg er å lage en «how to guide» som skal gi kundene grunnleggende informasjon om hvilke muligheter de har som samarbeidspartnere med idrettsorganisasjonen. Sponsorere vil for eksempel være mest interesserte i å vite hvordan de kan aktivere sponsoratet sitt. For å kunne hjelpe kunden på best mulig måte, er det viktig at idrettsorganisasjonen har kjennskap til kunden og deres arbeid, som beskrives i det tredje steget i rammeverket. Kartlegging av blant annet kundenes mål, målgruppe og ønsket varemerke, vil kunne gjøre det lettere for idrettsorganisasjonene å vite hvordan de kan samarbeide sammen med potensielle kunder.

Neste steg for idrettsorganisasjonen er å gi de potensielle kundene en opplevelse av produktet deres. Idrettsorganisasjonen kan da for eksempel invitere de potensielle sponsorene til en kamp eller et arrangement, slik at de får erfare produktet de vurderer å kjøpe. Samtidig kan idrettsorganisasjonen informere om hvilke muligheter de potensielle kundene kan benytte seg av ved å inngå et samarbeid. Et slikt tiltak kan være en god start på et lengre samarbeid. Etter at de potensielle kundene har fått oppleve produktet på nært hold, bør idrettsorganisasjonen avtale et nytt møte der kunden har sjansen til å få mer informasjon og mulighet til å stille mer detaljerte spørsmål om blant annet muligheter for aktivering. NBA Marketing Partnerships-gruppen tilbyr hver sponsor en aktiveringsmanual der de legger frem noen idéer til hvordan en sponsor kan aktivere seg gjennom idrettsorganisasjonen deres (Sutton et al., 2000). Etter en gjennomgang av en slik aktiveringsmanual kan kundene bli enige med idrettsorganisasjonen om hvilke av idéene som vil hjelpe dem med å nå målene deres. Prosessens sjette steg er å legge frem et tilbud til den potensielle kunden. Har idrettsorganisasjonen fulgt de foregående stegene i prosessen, vil det følgelig ikke være et tungt salgsmøte, men heller mer en felles inngåelse av et samarbeid der et program er laget for å nå begge parterens mål. Inngåelsen av avtale er rammeverkets syvende steg og er en fortsettelse av det forrige steget, slik at det allerede påbegynte samarbeidet formaliseres.

Vel så viktig som prosessen og stegene før inngåelsen av avtalen, er det at idrettsorganisasjonen fortsetter eduselling-prosessen også etter at samarbeidet er inngått. Steg åtte og ni skal sørge for at idrettsorganisasjonen opprettholder kontakten og fortsetter med «aftermarketing», samt at de evaluerer samarbeidet. I denne fasen er det viktig at idrettsorganisasjonen ikke tar fullt ansvar og gjør all jobben for kundene sine, men at kundene involveres i blant annet beslutningsprosesser og evalueringer, både underveis og i etterkant av samarbeidet (Sutton et al., 2000). Til syvende og sist er målet å tilfredsstille kundene på en måte som gjør at de vil forbli kunder, som nevnt i forbindelse med lifetime value (LTV). Dersom evalueringene viser at kunden har oppnådd målene sine, er evalueringsmøtet en gyllen mulighet for idrettsorganisasjonen til å legge frem et forslag om å forlenge samarbeidet.

3.0 Tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg ta for meg tidligere forskning gjort på sponning og samarbeid mellom idrettsorganisasjon og sponsor, samt gjøre rede for hvordan sponning har blitt praktisert de siste tiårene. Utviklingen av hvordan sponsorarbeidet har vært utøvd i praksis og hvordan det har fremstått i litteraturen henger naturligvis til dels sammen. Men før jeg tar for meg sponsorarbeidets utvikling, vil jeg rette blikket mot et element ved sponning som er helt sentralt i både markedsføringen og min oppgave – aktivering.

3.1 Aktivering

Som jeg vil gå nærmere inn på senere i kapitlet, er aktivering noe som ikke alltid har vært like mye til stede hos sponsorer. I denne oppgaven vil aktivering derimot være helt sentralt, så derfor mener jeg det er hensiktsmessig å gi en kort introduksjon til hva aktivering faktisk er. Aktivering er all investering av midler og tiltak som brukes på et sponsorat i tillegg til det som brukes på sponsorrettighetene (O'Reilly & Horning, 2013). Den ekstra investeringen i aktivering er nødvendig for å kommunisere samarbeidet ut til målgruppene, spesielt til forbrukerne (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2009). På engelsk benytter man seg av to relativt like begreper, "leveraging" og "activation". Betydningen av disse to er stort sett den samme, men O'Reilly og Horning (2013) illustrerer en differensiering som benyttes på sport marketing-feltet: Leveraging omhandler standardaktiviteter som reklame og "onsite product sampling", mens activation i større grad tar for seg verdistyrkende aktiviteter som VIP-tjenester og annen kreativ markedsføring. Leveraging er med andre ord det mange anser som standard, vanlig reklame, mens activation i større grad omhandler mer kreative aktiveringsaktiviteter. I min tekst kommer jeg til å benytte meg av aktivering, både fordi det er det mest brukte ordet på norsk, men også fordi oppgaven vil legge mest fokus på de kreative aspektene ved aktiveringen.

3.2 Sponsorarbeidet og aktiveringens utvikling

Sponsing er et begrep som har vært i stadig utvikling de siste tiårene, noe som gjenspeiler seg i forskningen. Fra før 80-tallet og fram til i dag har definisjonen av sponsing, eller betydningen av det å være en sponsor, tatt flere vendinger. Ryan og Fahy (2012) har undersøkt hvordan litteraturen har tilpasset seg markedets behov for sponsing og identifisert fem forskjellige tilnærminger.

Fram til 80-tallet var sponsing mer eller mindre en gave fra sponsor til idrettsorganisasjon. Med andre ord ble begrepene sponsing og filantropi brukt synonymt. I denne perioden var sponsorenes mål stort sett å forbedre varemerket sitt og opparbeide et godt omdømme hos interessenter (Ryan & Fahy, 2012). Den filantropiske tilnærmingen til sponsing ble kritisert for å mangle mål og mening, blant annet fordi de administrerende direktørene så ut til å velge sponsorobjekter basert på personlige preferanser.

På 80-tallet og videre inn i 90-tallet ble fokuset mer markedsentrert, slik at sponsing skulle være en investering. Ettersom flere ble oppmerksomme på hvilke gevinster et sponsorat kunne medføre, økte etterspørselen, og kravene til de sponsede idrettsorganisasjonene ble større. Siden idretten ble mer populær og sponsorene fulgte etter, ble det også gjort mange studier som ville undersøke hvilken effekt et sponsorat faktisk hadde. Selv om eksponering av logo genererte salg, pekte studiene på at det var et behov for en mer kompleks markedsføring for å maksimere sponsoratet – også kalt aktivering (Ryan & Fahy, 2012). Kunnskapen om hvilken effekt et sponsorat kunne ha ble større, hvilket medførte at sponsorer og deres markedsansvarlige ble mer bevisste i sine valg av sponsorer. Siden sponsingen ikke lenger kun var sett på som en gave, men en investering sponsorene ønsket å få noe igjen for, inngikk de nå samarbeid med idrettsorganisasjoner med blant annet felles målgrupper, til motsetning fra de tidligere kompisavtalene.

Mot slutten av 90-tallet ble fokuset rettet mer mot forbrukerne. Litteraturen prøvde nå å finne ut av hvordan forbrukerne ble påvirket av sponsingen. Eksponering, balanseteori og «sponsor

fit» er noen av elementene ved sponing det har blitt forsket mye på (Cornwell, Weeks & Roy, 2005). I denne perioden ble det altså ikke bare lagt vekt på hvordan man brukte media, men også hvordan tilskuere og TV-seere oppfattet ulike sponsoraktiveringer. Sponing fortsatte å vokse seg større, slik at det etter hvert ikke lenger kun var sett på som enda en form for markedsføring, men en viktig kilde til å skaffe konkurransefordeler (Ryan & Fahy, 2012). Sponingen flyttet seg også lenger vekk fra giver-mottaker-tradisjonen over til et mer relasjonsorientert samarbeid. Et sponsorat gikk dermed fra å være et kjøp av en utnyttbar eiendom (f.eks. logoplassering eller TV-reklame) til en måte å generere verdi på et organisatorisk og interorganisatorisk nivå (Ryan & Fahy, 2012).

Forskningen fortsatte å være relasjonsorienterte utover på 2000-tallet. Samarbeidene ble bygget på mer åpne relasjoner i et nettverk, i motsetning til de lukkede transaksjonsorienterte samarbeidene. Farrelly og Quester (sitert av Ryan & Fahy, 2012, s. 1145) hevder det er fire årsaker til behovet for et relasjonsorientert og strategisk fokus: sponing blir dyrere, pågående ambush-markedsføring, økt konkurranse innenfor sponsektoren og til slutt debatten vedrørende verdien av sponing sammenlignet med andre former for promotering. Med et økt fokus på relasjoner og nettverket i et sponsorsamarbeid, ble det naturligvis gitt mer oppmerksomhet til idrettslagenes rolle i samarbeidet, som stort sett ikke hadde blitt gitt noe oppmerksomhet tidligere. Idrettsorganisasjonenes sene inkludering i sponing, gjenspeiles også i litteraturen, der det er begrenset med forskning på idrettsorganisasjonenes rolle. Aktivering av sponsorater er helt nødvendig med den økte konkurransen, noe O'Reilly og Horning (2013) viser i sin studie, der de undersøkte hvor mye sponsorer bør investere i aktivering. Deres studie fokuserte på sponsorenes rolle, men de påpeker imidlertid at aktiveringen inkluderer både sponsor og idrettsorganisasjon og etterlyser derfor mer forskning på idrettslagenes rolle i dette samarbeidet.

Et av forslagene til hvordan idrettsorganisasjonene kan ta en mer sentral rolle i sponsorarbeidet, er den nevnte teorien om eduselling (Sutton et al., 2000). Denne teorien danner et rammeverk for hvordan en idrettsorganisasjon kan arbeide i samarbeid med

sponsorer, og blir trukke fram av andre forskere som et nyttig verktøy som flere burde benytte seg av (O'Keefe, Titlebaum & Hill, 2009). Etter at Sutton et al. (2000) introduserte eduselling, fulgte Lachowetz, McDonald, Sutton og Hendrick (2002) opp med en studie som konkluderer med at eduselling er den nest viktigste salgsstrategien for NBA-lag, bak «added value». I konklusjonen oppfordrer de andre til å undersøke om resultatene deres er gjeldende for andre ligaer.

Praksisen og litteraturen rundt sponning har utviklet og forandret seg mye de de siste tiårene. Forskningen viser hvordan utviklingen har gått fra tiden der sponning var synonymt med filantropi, før det utviklet seg til å bli en investering og fokuset etter hvert ble flyttet mot forbrukerne, mens det de siste årene har handlet om relasjoner og arbeid i nettverk. Ryan og Fahy (2012), som har beskrevet sponsorarbeidets utvikling, etterlyser mer forskning på hvordan idrettsorganisasjoner kan håndtere sponsorarbeid i et så kompleks og stort nettverk som det har blitt de siste årene (Ryan & Fahy, 2012).

3.3 Litteraturens etterlysninger

Utviklingen av hvordan sponning har blitt praktisert vitner om at aktivisering av sponsoratene er noe som har blitt viktigere med årene. Med økt fokus på kunder og generering av inntekter, har aktiveringen av sponsoratene blitt en sentral del av sponsorsamarbeidene. Litteraturen viser at det tok tid før idrettsorganisasjonenes rolle i aktiveringen ble gitt oppmerksomhet, hvilket betyr at det er behov for mer kunnskap om hvordan de bidrar til sponsorenes aktivisering.

Fellestrekkene for etterlysningene jeg har presentert fra litteraturen går på idrettsorganisasjonene og deres rolle i samarbeidet. Hvordan skal de inkluderes i aktiviseringsarbeidet (O'Reilly & Horning, 2013)? Er eduselling noe idrettsorganisasjoner benytter seg av (Lachowetz et al., 2002)? Hvordan skal idrettsorganisasjoner håndtere sponsorer i komplekse nettverk med mange relasjoner (Ryan & Fahy, 2012)? I tillegg viser

forskning at idrettsorganisasjoner har et forbedringspotensial når det kommer til samarbeid med sponsorer, der årsakene er fraværende kommunikasjon og for dårlig tilrettelegging for aktivering (O'Reilly & Huybers, 2015; Rijn, Kristal & Henseler, 2019).

Selv om det er åpenbare hull å tette når det gjelder idrettsorganisasjonenes rolle og ansvar i et sponsorarbeid, både i praksis og i litteraturen, finnes det eksempler i litteraturen som viser at idrettsorganisasjonene allerede tar ansvar. En svensk studie viser at fotballklubber i Allsvenskan bidrar til å aktivere sponsorenes sponsorat selv når det ikke er kontraktsfestet, for å gi dem noe ekstra (Axelsson & Engman, 2018), mens en studie fra USA viser at basketballklubbene i NBA er flinke til å utdanne sponsorene sine om hvilke aktiveringmuligheter de har som samarbeidspartner (Lachowetz et al., 2002).

4.0 Metode

I denne masteroppgaven har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ tilnærming.

Begrunnelsen av valget av metode beskrives i kapittel 4.2. Siden kvalitativ forskning kan gjennomføres på en rekke forskjellige måter, er det viktig å beskrive forskningsprosessen gjennom et etablert forskningsdesign (Johannessen, Tufto og Kristoffersen, 2005). Derfor vil jeg i dette kapitlet gå gjennom og redegjøre for mine valg i forskningsprosessen. Med støtte fra faglig litteratur vil de ulike delkapitlene presenteres, samtidig som jeg knytter det opp mot mitt eget arbeid.

4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Når man skal besvare en problemstilling, finnes det flere ulike måter å gjøre det på. I boka *The Structure of Scientific Revolutions* beskriver Thomas Kuhn (1970, sitert av Gilje & Grimen, 1995) oppfatningen av vitenskapens natur og utvikling, og lanserer begrepet paradigme. Loland og McNamee (2017) definerer Kuhns begrep slik: “More specifically, “paradigm” will refer to the basic epistemological and methodological premises underlying a scientific approach, that is, the premises giving researchers the ideal ways of posing research questions, conducting research and explaining their findings”. Enklere forklart er det premisser og mønstre som er fastsatt for et vitenskapelig område.

Denne studien plasseres i et fortolkende paradigme, der man er opptatt av forståelse, i motsetning til de klassiske, naturvitenskapelige paradigmene der forsøk på å forklare står sterkt (Føllesdal & Walløe, 2017; Loland & MacNamee, 2017). Sentralt i de fortolkende paradigmene finner vi hermeneutikken, som stammer fra det greske språket og betyr forklaringskunst (Gilje & Grimen, 1993). Her forsøker man i stor grad å forklare meningsfulle fenomener, slik at fortolkning og forståelse av mening er helt grunnleggende (Gilje & Grimen, 1993). Den hermeneutiske sirkel er et av de viktigste begrepene i hermeneutikken, og går ut på at man som forsker hele tiden veksler mellom forforståelse og fortolkning, og mellom del og helhet (Gilje & Grimen, 1993). Enkeltdelene vi fortolker vil alltid ta

utgangspunkt i forforståelsen vår av helheten, og følgelig vil forforståelsen av helheten bli påvirket når vi fortolker enkeltdelene. Slik skapes en evig sirkel der forforståelse og fortolkninger av helhet og del påvirkes om hverandre. Med andre ord vil mine forforståelser og fortolkninger av blant annet aktivering, idrettsorganisasjoner og sponsorer kunne påvirke denne studiens analyser og resultater.

4.2 Valg av metode

I samfunnsvitenskapen deler man forskningsdesignene hovedsakelig inn i kvantitative og kvalitative (Johannessen, Tuft og Kristoffersen). Denne studien faller inn under de kvalitative metodene, der interessene er å finne ut hvordan noe sies, gjøres, oppleves, framstår eller utvikles (Brinkmann & Tanggaard, 2012). I kvalitativ forskning er man blant annet opptatt av å forstå, fortolke eller beskrive den menneskelige erfarings kvaliteter (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Mens man i kvalitative studier er opptatt av å gå i dybden i et gitt tema, er man i kvantitative studier mer opptatt av kvantiteter i form av statistisk data (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Som sagt har jeg i denne oppgaven benyttet meg av en kvalitativ metode, fordi problemstillingen stiller krav til å gå i dybden og undersøke blant annet idrettsorganisasjonene og sponsorenes meninger, følelser og erfaringer. Spesielt interessant for problemstillingen var det å få innblikk i hvordan både idrettsorganisasjonene og sponsorene oppfattet samarbeidet om aktivering, samt hvilke forventninger de har til hverandre. Siden de kvalitative metodene legger til rette for å innblikk i informantenes hverdagsverden, ble valget etter hvert åpenbart. For å få svar på problemstillingen ble det i denne studien benyttet kvalitative forskningsintervjuer, som jeg vil greie ut om i neste delkapittel.

4.3 Kvalitative forskningsintervjuer

Siden denne studien ønsker å undersøke hvordan idrettsorganisasjonene kan bidra til sponsorenes aktivering, ble det benyttet kvalitative forskningsintervju. Ved å ta i bruk kvalitative forskningsintervju har man mulighet til å forstå verden sett fra informantenes side (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved å benytte meg av kvalitative intervju har jeg altså

muligheten til å undersøke forståelse fra både idrettsorganisasjonene og sponsorenes side. For å svare på oppgavens problemstilling, er det hensiktsmessig å få en forståelse av hva partene fra begge sidene av et sponsorsamarbeid erfarer, tenker og mener. Fra idrettsorganisasjonenes side er det interessant å undersøke hvordan de jobber sammen med sponsorene om aktivering, mens fra sponsorenes side er det interessant å få innblikk i hvordan de opplever at idrettsorganisasjonene arbeider eller bør arbeide.

Temaet under det kvalitative forskningsintervjuet er den eller de intervjuedes daglige livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009). Med andre ord kan jeg som forsker få tilgang til å beskrive og forstå den daglige livsverdenen til intervjupersonene. For å kunne gjøre dette må jeg som intervjuer ha kunnskap om intervjuets tema “og være oppmerksom på - og i stand til å fortolke - stemmeleie, ansiktsuttrykk og kroppsspråk” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 49). Intervjuene mine ble transkribert raskt etter gjennomførelsen, nettopp for å utnytte at stemmeleie, ansiktsuttrykk og kroppsspråk lå friskt i minne. Mer om transkriberingen følger senere i metodekapittelet.

I gjennomføringen av kvalitative forskningsintervjuer er det viktig at man er kritisk til egne tanker rundt temaet det forskes på (Grimen & Ingstad, 2015). Det betyr at man må være så nøytral som mulig under intervjuene og ikke presse intervjuobjektene mot et ønsket svar. Jeg må som forsker innta rollen som elev, mens intervjuobjektet må gis følelsen av å ha ekspertrollen (Grimen & Ingstad, 2015). Under gjennomføringen av intervjuene, gjorde jeg derfor mitt beste for å gi både sponsorene og idrettsorganisasjonene ekspertfølelsen, mens jeg som intervjuer tok rollen som en nysgjerrig elev som ville få et innblikk i deres arbeid med aktivering i sponsorsamarbeid.

4.3.1 Semistrukturerte intervjuer og intervjuguide

Ved bruk av kvalitative intervjuer har man et valg å ta i forbindelse med selve gjennomføringen. Intervjuene kan blant annet være strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte (Johannessen et al., 2005). I denne oppgaven var de gjennomførte intervjuene

semistrukturerte, som regnes som av de mest anvendte i kvalitativ forskning (Brottveit, 2018). Et av hovedkjennetegnene til de semistrukturerte intervjuene, er at de hverken er åpne samtaler eller lukkede spørreskjemasamtaler (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Intervjuene utføres derimot i tråd med en forhåndsprodusert intervjuguide som inneholder forslag til spørsmål som skal sørge for at intervjuene er innom bestemte temaer (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Målet med de semistrukturerte intervjuene er blant annet å belyse et fenomen fra forskjellige synsvinkler, mens man samtidig ivaretar en felles struktur (Brottveit, 2018).

En av grunnene til at jeg valgte å benytte semistrukturerte intervjuer er fordi de gir muligheten til å stille ikke-planlagte utdypnings- og oppfølgingsspørsmål (Brottveit, 2018). På denne måten blir intervjuet liggende nær en dagligdags samtale, men med et samfunnsvitenskapelig formål (Kvale & Brinkmann, 2009). Som forsker har man altså en mer friere rolle i semistrukturerte intervjuer enn ved strukturerte intervjuer (Brottveit, 2018). I tillegg har man ved semistrukturerte intervjuer et grunnlag for å kategorisere og bearbeide dataen som samles inn, fordi intervjuene har felles temaer (Brottveit, 2018). For min del betyr det at jeg har muligheten til å kategorisere informasjonen jeg får fra både idrettsorganisasjonene og sponsorene, og etter hvert identifisere mønstre hos begge informantgruppene.

Siden semistrukturerte intervjuer er, som navnet tilsier, semistrukturerte, er det vanlig å utarbeide en intervjuguide i forkant av intervjuene (Brinkmann & Tanggaard, 2012). På bakgrunn av at oppgavens problemstilling gjorde det hensiktsmessig å intervjuer både idrettsorganisasjoner og sponsorer, utarbeidet jeg to forskjellige intervjuguider - én til hver informantgruppe. Prosessen startet med at jeg skrev ned så mange forslag til spørsmål som jeg kunne, før jeg snevret ned på mengden samtidig som de viktigste temaene ble dekket. Til slutt endte jeg opp med å inkludere temaene *samarbeid* eller *eduselling* og *aktivering*, der jeg blant annet gikk inn på *sosiale medier* (se vedlegg 4 og 5). Jeg var opptatt av å formulere spørsmålene så åpne som mulig og uten et tungt akademisk språk, slik at de skulle være

tydelig og enkle å forstå. Åpne spørsmål er også ifølge litteraturen noe som kan være hensiktsmessig i mindre utforskede områder (Johannessen et al., 2005). Spørsmålene ble derfor i stor grad formulert med spørreordene *hva*, *hvordan* og *hvorfor*. Utarbeidningen av spørsmålene ble gjort basert på både teoriene om eduselling og SVF og den tidlige forskningen på feltet, samt at noen av spørsmålene ble formulert som en operasjonalisering av problemstillingen, fordi jeg ville unngå å bruke begrepet aktivering. I intervjuer bør man så langt det lar seg gjøre prøve å unngå ja- og nei-spørsmål (Brottveit, 2018), men i de tilfellene det ikke var mulig, ba jeg intervjuobjektene om å utdype svarene.

Spørsmålene i et kvalitativt intervju bør være korte, lett forståelige og frie for akademisk språk (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor unngikk jeg å bruke ord som *aktivering* og *eduselling*, og sørget heller for å formulere spørsmål som ville lede intervjuobjektene mot å diskutere disse temaene uten å benytte de faglige begrepene. Spørsmålene fra førsteutkastene til intervjuguidene inneholdt i større grad de mer faglige begrepene, som gjerne ble stilt hvis intervjuobjektene selv benyttet seg av begrepene.

4.4 Utvalg

Formålet med kvalitative studier er å komme tett på personer som tilhører målgruppen eller feltet man er interessert i å studere (Johannessen et al., 2005). For å kunne besvare oppgavens problemstilling var det aktuelt å intervjuere idrettsarrangører og klubber, samt sponsorer i idretten. I utvalget av idrettsorganisasjonene, valgte jeg å intervjuere store nasjonale arrangører og klubber, fordi de har en posisjon som gjør det attraktivt å få være en av sponsorene. I tillegg er det hos de store idrettsorganisasjonene sponsorene ønsker å tjene penger, mens sponsorer på grasrotnivå i mindre grad tenker på økonomisk vinning. Idrettsorganisasjonene representerer både forbund, arrangør og klubb (se Tabell 1). Jeg valgte å ikke begrense meg til kun én gruppe i idretten, for eksempel kun klubber, fordi sponsorarbeid er aktuelt hos alle grupper, samt at det ga meg muligheten til å få et bredere omfang. Sponsorene ble stort sett valgt ut via informantene i idrettsorganisasjonene, med ett unntak der jeg hadde en felles kontakt med informanten. Med andre ord ble noen av sponsorene valgt ut av

idrettsorganisasjonene, noe som åpenbart kan påvirke resultatene. Min erfaring var at idrettsorganisasjonene anbefalte meg å ta kontakt med en av sponsorene de i intervjuet nevnte i forbindelse med gode eksempler på aktivering. Det faktum at sponsorene er gode til å aktivere, kan både være positivt og negativt. Jeg mener deres kunnskap og erfaringer med aktivering gjorde at de hadde både evne og mot til å rette et kritisk blikk mot både seg selv og idrettsorganisasjonene.

På forhånd kan det være vanskelig å bestemme hva som er et tilstrekkelig antall intervjuer, men forskere mener det bør gjennomføres intervjuer helt til man ikke får ny informasjon (Johannessen et al., 2005). Planen for denne studien var å intervju fire idrettsorganisasjoner og fire sponsorer. På grunn av koronautbruddet som rammet Norge og verden i 2020, ble dessverre to av intervjuene vanskelige å gjennomføre på grunn av informantenes prioriteringer og utfordringer. Utvalget endte til slutt på tre idrettsorganisasjoner og tre sponsorer, der to av idrettsorganisasjonene kan betegnes som arrangører, mens den siste er en stor fotballklubb. Blant sponsorene er det to som er tilknyttet arrangementer, mens den siste er sponsor av et forbund og deres landslag. I Tabell 1 presenteres en oversikt over informantene, der tallet indikerer om sponsoren og idrettsorganisasjonen har en forbindelse. Sponsor 2 er for eksempel en sponsor av Idrettsorganisasjon 2 sitt arrangement, mens Sponsor 4 ikke har en tilknytning til noen av idrettsorganisasjonene.

Tabell 1: Beskrivelse av informanter

Informant	Rolle
Idrettsorganisasjon 1	Arrangør/forbund
Idrettsorganisasjon 2	Arrangør
Idrettsorganisasjon 3	Fotballklubb
Sponsor 1	Sponsor av arrangement
Sponsor 2	Sponsor av arrangement
Sponsor 4	Sponsor av landslag/forbund

I etterkant av intervjuene ble jeg forespurt av Idrettsorganisasjon 2 om å være sponsorkoordinator på deres arrangement. Det tilbudet takket jeg ja til, noe som betyr at jeg arbeidet sammen med både Idrettsorganisasjon 2 og Sponsor 2 i en liten periode etter at intervjuene ble gjennomført. Gjennom arbeidet med partene fikk jeg et enda bedre innblikk i hvordan samarbeidet om aktivering fungerte mellom Idrettsorganisasjon 2 og Sponsor 2, men jeg forsøkte bevisst å forholde meg til de gjennomførte intervjuene og kun benytte meg av transkriberingen som datagrunnlag fra de to nevnte informantene. Jeg kunne ha tatt i bruk deltakende observasjon som komplementerende metode, men jeg valgte å ikke gjøre det fordi det kun var to av seks informanter jeg fikk observert.

4.5 Datainnsamling

Kontakten med informantene ble opprettet via e-post, der informasjonsskriv om studien og det ønskede intervjuet lå vedlagt (se vedlegg 2 og 3). Én av informantene ble først kontaktet via telefon og fikk senere tilsendt informasjonsskrivet via e-post. De fleste informantene hadde mulighet til å gjennomføre intervjuene innen kort tid, mens et par ba om å bli kontaktet på nytt i en senere periode der de ville ha mer tid. Det medførte dessverre som nevnt tidligere at to av de ønskede informantene ble vanskelig å få intervjuet, da deres ønske om gjennomføring kolliderte med koronavirusets inntog i Norge. Intervjuene ble stort sett gjennomført på de respektive informantenes kontorer, med unntak av to intervjuer som måtte gjennomføres via telefon på grunn av smittevern hensyn. Alle intervjuer ble gjennomført i perioden januar til og med mars 2020.

Alle intervjuene ble gjort lydopptak av ved bruk av en diktafon. Informantene ble informert om dette i informasjonsskrivet som ble sendt og signert før gjennomføringen av intervjuene. Bevisstheten om at jeg hadde mulighet til å høre på intervjuene i etterkant, ble det lettere for meg som intervjuer å være avslappet og konsentrert om oppgavens tema og dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2009). Informantene virket svært interesserte i oppgavens tema, så det var tvert imot ingen utfordring å få dem til å snakke. De åpne spørsmålene medførte at informantene ofte svarte flere spørsmål av gangene, slik at jeg som intervjuer ikke trengte å stille noen av

spørsmålene fra intervjuguiden. Følgelig ble også rekkefølgen på temaene litt forskjellig fra intervju til intervju, men dette er noe som ikke er uvanlig i semistrukturerte intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.6 Behandling og analyse av data

Selv om analyseringen starter tidlig og følger forskeren gjennom hele forskningsprosessen, er det alltid en fase for selv analyseringen av datamaterialet (Nilssen, 2012). I dette kapittelet vil jeg ta for meg transkriberingen av de kvalitative intervjuene og den påfølgende kodingen og kategoriseringen av det genererte datamaterialet.

4.6.1 Transkribering

I etterkant av intervjuene transkriberte jeg de ved hjelp av lydopptakene som ble gjort. Ved å transkribere intervjuene får man gjort om datamaterialet fra muntlig til skriftlig form, noe som gjør det bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). Transkriberingen ble gjennomført i kort tid etter at intervjuene var ferdig, slik at jeg bedre kunne huske hva som ble sagt (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Ett av lydopptakene som ble tatt av et telefonintervju ble svært skurrete, men heldigvis var det stort sett da jeg snakket det var vanskelig å høre hva som ble sagt. Siden jeg transkriberte intervjuet kort tid etter gjennomførelsen, husket jeg det meste av hva jeg selv sa. Gjennom transkriberingen dannet jeg meg flere tanker om hvilke temaer som kunne være interessante å undersøke i den påfølgende analysen.

Da jeg transkriberte intervjuet med Idrettsorganisasjon 2, oppdaget jeg at det var ett av svarene jeg ikke med 100% sikkerhet kunne vite om jeg tolket riktig. Temaet og svaret var så interessant og sentralt at jeg derfor sendte en SMS til informanten, som jeg kort tid etter fikk et oppklarende svar på tilbake. SMS-en ble vedlagt i bunnen av det transkriberte dokumentet, og ble derfor også en del av datamaterialet som ble benyttet i analysen. I flere av sitatene som er brukt i oppgaven, har informanten nevnt enten seg selv eller en sponsor, eller kommet med andre opplysninger som kan gjøre dem identifiserbare. Derfor har jeg valgt å erstatte noen av ordene for å beholde informantenes anonymitet. Sitatene som er redigerte vil bli tydelig

merket. I andre tilfeller er en utenforstående bedrifts navn beholdt fordi jeg mener det ikke kan skade hverken informanten eller andre. Slike tilfeller oppstod blant annet i forbindelse med hypotetiske eksempler. En siste poengtering ved transkriberingen er at alle intervjuer ble transkribert på bokmål. Informantene hadde ulike dialekter, men jeg valgte å konsekvent benytte meg av bokmål, som resulterte i at jeg blant annet erstattet «dem» med «de» enkelte steder i ett av intervjuene.

4.6.2 Koding og kategorisering

Koding og kategorisering av datamaterialet blir sett på som kjerneaktiviteter i kvalitative analyseprosesser (Nilssen, 2012). Da jeg kodet de genererte dataene fra intervjuene, benyttet jeg meg delvis av en såkalt «åpen koding», der man på en induktiv måte danner nye teoretiske idéer ut ifra datamaterialet (Nilssen, 2012). Grunnen til at jeg skriver delvis, er at jeg til tider også arbeidet deduktivt ved å teste framdriften i analysen. Denne måten å arbeide på kategoriseres som en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012). På grunnlag av datamaterialet var målet å utvikle nye teoretiske idéer, som en induktiv tilnærming, men i tillegg teste funnene opp mot eduselling og SVF, som er allerede eksisterende teorier eller rammeverk om idrettsorganisasjoners arbeid med sponsorer. I analyseprosessen kodet jeg de transkriberte intervjuene der interessante kategorier dukket opp, samtidig som jeg så til eduselling og SVF for å sjekke hvor mange av rammeverkenes steg eller punkter som ble gjenspeilet i funnene.

De første fasene av SDI er i bunn og grunn de samme som i vanlig åpen koding (Tjora, 2012). Først gjorde jeg om de transkriberte intervjuene til mange forskjellige koder, før jeg så mønstre i kodene og utviklet kategorier. Kategoriene inneholdt koder som var relevante for oppgavens problemstilling. For eksempel, da en informant nevnte at det var viktig for dem å gjøre målinger av aktivering, kodet jeg det som evaluering/måling. Senere oppdaget jeg at det var flere idrettsorganisasjoner og sponsorer som hadde lignende uttalelser som kunne beskrives som evaluering/måling. Alle kodene om evaluering/måling dannet derfor grunnlaget for kategorien og temaet evaluering og måling.

Noe av det vanskeligste med å omdanne datamaterialet til kategorier, er å unngå å gjenta det informantene sier (Nilssen, 2012). Oppgaven min ble derfor å kategorisere med mer teoretiske termer (Nilssen, 2012), noe jeg blant annet gjorde med begrepet aktivering. Underveis i utarbeidingen av kategorier oppdaget jeg mange interessante temaer som ikke hadde like stor relevans til problemstillingen. På et tidspunkt måtte jeg ta et valg om å utvide problemstillingen for å ta i bruk flere av kategoriene, eller beholde den opprinnelige problemstillingen og sile ut irrelevante kategorier. Siden problemstillingen ble opprettet på bakgrunn av kunnskapshull i litteraturen, valgte jeg å beholde problemstillingen og kun bruke relevante koder og kategorier.

Før jeg gjennomførte intervjuene og kodet datamaterialet, var det noen av kategoriene jeg kunne se for meg ville dukke opp på bakgrunn av eduselling- og SVF-rammeverkene, mens andre ble utviklet kun basert på datamaterialet. Først kodet jeg hvert intervju i egne Excel-ark, før jeg opprettet et eget der kodene fra alle intervjuene ble kategorisert. I hver kategori lå kodene med tilhørende sitater, slik at det var enkelt å bruke relevante sitater da resultatkapittelet ble skrevet.

4.7 Vurdering av kvalitet

En viktig del av forskningen er å gjennomføre en vurdering av forskningsprosessens kvalitet. Spesielt viktig er det å sikre at intervjuene er av god kvalitet, siden intervjuenes kvalitet vil påvirke kvaliteten på analysene og resultatene (Kvale & Brinkmann, 2009). For å måle kvaliteten på en studie benyttes det vanligvis tre kriterier: reliabilitet, validitet og generalisering (Kvale & Brinkmann, 2009; Tjora, 2012). Ved bruk av hvert kriterium som verktøy vil jeg i dette kapittelet rette et kritisk blick mot forskningsprosessen og min rolle som forsker.

4.7.1 Reliabilitet

I samfunnsforskning vil forskeren alltid ha et engasjement i forskningens tema, og idealet er at forskeren er nøytral og objektiv (Tjora, 2012). Fullstendig nøytralitet er imidlertid noe som ikke kan eksistere (Tjora, 2012). Det er derfor nødvendig at jeg i dette delkapittelet diskuterer oppgavens reliabilitet, eller pålitelighet, og hvordan det kan ha en påvirkning på resultatene. Reliabilitet omhandler forskningsresultatenes konsistens og troverdighet, og tar opp spørsmålet om hvorvidt forskningens resultater kan reproduseres av andre forskere på andre tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden hver person og situasjon alltid vil være unik, er det derfor viktig at jeg redegjør for hvordan min rolle og posisjon kan påvirke forskningsarbeidet (Johannessen et al., 2005; Tjora, 2012). Det er tilnærmet umulig for en annen person å gjennomføre min kvalitative forskning helt identisk (Johannessen et al., 2005), så det er derfor jeg som forsker gjør rede for fremgangsmåten i dette metodekapittelet.

Tjora (2012) påpeker at det er viktig å orientere om forhold internt i forskningen for å styrke påliteligheten. Som sagt i delkapittelet om utvalg, arbeidet jeg i etterkant av intervjuene med både Idrettsorganisasjon 2 og Sponsor 2. Jeg ble hentet inn som en sponsorkoordinator, der oppgaven min var å være et bindeledd mellom arrangøren og sponsorene på arrangementsdagene. I den forbindelse tok jeg del i noen møter, der begge informanter var til stede i lag med et par andre aktører, og fikk et innblikk i planleggingen og arbeidet med sponsorens aktivering. Prosessen var lærerik og ga meg masse erfaring, som til og med var relevant til oppgaven. Men som jeg sa tidligere, var jeg helt bevisst på at denne erfaringen ikke skulle påvirke datamaterialet jeg hadde innsamlet fra informantene. Derfor forsøkte jeg så godt jeg kunne å kun forholde meg til transkripsjonen da jeg utarbeidet koder og kategorier.

En forskers engasjement i studiens tema trenger ikke å kun være et problem, men det kan også være en ressurs (Tjora, 2012). Min opparbeidede kunnskap om sport marketing og aktivering, som jeg har tilegnet meg i både Finland, Canada og på NIH, kan ved riktig bruk være et viktig supplement til forskningen. Besittelse av kunnskap kan blant annet være

fruktbart for å stille presise og relevante spørsmål, men det kan imidlertid også føre til at forskeren tar med seg for mange forutinntattheter (Tjora, 2012). I forkant av intervjuene hadde jeg lest mye relevant litteratur og teori om temaet, men jeg var som nevnt tidligere bevisst på å sørge for at informantene ble gitt ekspertrollen. Jeg unngikk å stille spørsmål som kunne lede informantene til å svare slik jeg eller litteraturen ønsket, for eksempel i tråd med eduselling-rammeverket. Målet var å lytte til *deres* erfaring, tanker og meninger.

4.7.2 Validitet

Validitet blir i mange sammenhenger referert til som en forsknings troverdighet eller gyldighet (Johannessen et al., 2005; Tjora, 2012). Forskningens validitet defineres ut ifra hvilken grad forskningens svar faktisk svarer på det vi har som hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2005; Tjora, 2012). I mitt tilfelle måtte jeg som poengtert tidligere ta standpunkt til en mulig justering av problemstillingen, fordi intervjuene genererte flere resultater i tillegg til de jeg var ute etter. Informantene var tydelig engasjert i temaet, slik at de ofte lot praten gå over i andre temaer. På et tidspunkt tok jeg meg selv i å legge for mye vekt på de mindre relevante svarene, og sørget derfor for å prioritere kategoriene og temaene som faktisk var relevante til oppgavens problemstilling.

For å sikre at forskningens troverdighet øker på, kan man benytte seg av metodetriangulering (Johannessen et al., 2005). En måte å gjøre det på, er å ta i bruk flere forskjellige metoder, for eksempel ved å observere i tillegg til å intervju. Helt i starten av forskningsprosessen så jeg for meg å intervjué én arrangør, samtidig som jeg observerte arrangementet. I stedet falt valget på å kun benytte intervju som metode, men utvalget ble utvidet. Ved å ta utgangspunkt i mer enn bare én setting, bruker man imidlertid en annen form for metodetriangulering (Johannessen et al., 2005).

Tjora (2012, s. 207) hevder at «den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning». Derfor ble mye av forskningsprosessens første fase brukt til å lese tidligere forskning og teori om aktivering og

samarbeid mellom idrettsorganisasjoner og sponsorer. På den måten hadde min forskning forankring i litteraturen, blant annet ved at jeg tok utgangspunkt i eduselling-rammeverket.

4.7.3 Generalisering

Om en kvalitativ intervjustudie kan betraktes som reliabel og valid, gjenstår spørsmålet om resultatene kan overføres til andre situasjoner og intervjupersoner (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg benyttet meg som sagt av en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) i denne oppgaven, en metode som har som mål å oppnå en konseptuell generalisering (Tjora, 2012). Det betyr at jeg i denne oppgaven har forsøkt å fremstille funn som ikke er knyttet direkte til det spesifikke datamaterialet. For at funnene skal ha relevans utenfor oppgavens datamateriale, har jeg benyttet meg av tidligere forskning og teori til å støtte opp under større gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2012).

Et vanlig holdepunkt mot kvalitative intervjustudier er at utvalget kan være for lite til at resultatene kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2009). I kapittelet om utvalg kom det fram at jeg på grunn av ukontrollerbare omstendigheter hadde vanskeligheter med å gjennomføre alle intervjuene jeg så for meg. Selv om jeg kun intervjuet tre idrettsorganisasjoner og tre sponsorer, har de samarbeidet med en rekke forskjellige samarbeidspartnere. Informantene som hadde en relasjon til en av mindre andre informanter fikk beskjed om at de kunne snakke om erfaringer fra andre samarbeid i tillegg. Informantene var også fra ulike områder i idretten. Noen av informantene var tilknyttet årlige idrettsarrangementer, mens andre var tilknyttet klubb eller landslag. Jeg mener det er rimelig å anta at andre idrettsorganisasjoner kan relatere til, og dra nytta av, oppgavens resultater. Allikevel bør man være bevisst på at utvalget er begrenset og at resultatene ikke nødvendigvis vil gjenspeile seg i alle andre situasjoner og samarbeid.

4.8 Ethiske overveielser

Gjennom hele forskningsprosessen har forskeren etiske problemstillinger å ta hensyn til (Kvale & Brinkmann, 2009). Når det gjelder intervjuer, er det i forbindelse med presentasjonen av data de etiske spørsmålene ofte dukker opp (Tjora, 2012). Før jeg begynte prosessen med å gjennomføre intervjuene, fikk jeg derfor godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) til å starte prosjektet (se vedlegg 1). I tillegg har jeg fulgt NSDs retningslinjer som også ligger vedlagt i godkjenningsdokumentet. Forskningsetikken er hovedsakelig opptatt av at informantene ikke skal komme til skade (Tjora, 2012). Kvale og Brinkmann (2009) presenterer fire etiske spørsmål ved kvalitative forskningsintervjuer jeg som forsker bør ta hensyn til, som kan sørge for at informantene ikke kommer til skade: informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle. Jeg vil nå gå gjennom hvordan jeg tok hensyn til hvert av de fire punktene i forskningsprosessen.

Informert samtykke ble gitt i forbindelse med informasjonsskrivet som ble sendt til informantene da jeg opprettet kontakten (se vedlegg 2 og 3). Dokumentet inneholder informasjon om studiens formål og deres rettigheter som informanter. Informantene blir blant annet opplyst om at det er frivillig å delta, og at de når som helst har rettighet til å trekke samtykket tilbake. Videre var det informasjon om hvordan datamaterialet ville bli behandlet og etter hvert slettet. Informantene samtykket til studien ved å signere en samtykkeerklæring som lå vedlagt i det nevnte informasjonsskrivet.

I forskning handler konfidensialitet om at data som kan gjør informantene gjenkjennbare, ikke skal avsløres (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg valgte å anonymisere alle informanter, men på bakgrunn av opplysninger om dem og deres egne uttalelser, kan de allikevel være mulig å kjenne igjen. Informantene ble opplyst om dette i forbindelse med samtykkeerklæringen i informasjonsskrivet. Selv om alle informantene ble anonymisert, hadde de muligheten til å be om innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om dem, og rett til å endre eller slette egne personopplysninger. Kvale og Brinkmann (2009) tar opp dilemmaet vedrørende anonymisering av informanter. På den ene siden kan det beskytte informantene, men samtidig

kan det gi forskeren mulighet til å tolke informantenes utsagn uten å bli motsagt. I tillegg kan det hende at anonymiserte informanter ønsker å bli kreditert verdifull informasjon (Kvale & Brinkmann, 2009).

Når det gjelder konsekvenser, bør det fra et nytteperspektiv alltid være slik at de potensielle fordelene ved studien skal veie tyngre enn skaderisikoen overfor deltakerne (Kvale & Brinkmann, 2009). Oppgavens temaer om samarbeid og aktivering vil jeg anse som lite sensitive, slik at informantene ikke vil ta noe skade av å delta. Informantene virket engasjerte og viste ingen tegn til at intervjuene ble følt som ubehagelige. I tillegg utviste de profesjonalitet, slik at det var uproblematisk å diskutere både egne og motpartenes svakheter.

Siste punkt, forskerens rolle, diskuterer blant annet forskeren som person, med ord min integritet og uavhengighet som forsker (Kvale & Brinkmann, 2009). Uavhengigheten min som forsker kan påvirkes av både informanter, veiledere og andre aktører (Kvale & Brinkmann, 2009). Som nevnt tidligere arbeidet jeg i etterkant av intervjuene med to av informantene. Naturligvis ble jeg bedre kjent og knyttet relasjoner med de to personene, noe som åpenbart kan påvirke forskningsarbeidet. Jeg mener dog at min involvering med informantene gjorde meg mer bevisst rundt min rolle som forsker, blant annet fordi det fikk meg til å tenke over hvordan jeg kunne bruke, eller ikke bruke, erfaringene jeg opparbeidet meg i samarbeid med dem.

5.0 Resultater

I dette kapittelet vil oppgavens resultater fra de gjennomførte intervjuene presenteres. Basert på informantenes bidrag, har det blitt identifisert flere interessante tema som er relevante til oppgavens problemstilling: *Hvordan bidrar idrettsorganisasjoner til sponsorenes aktivering før, under og etter idrettsarrangementer?*

Resultatene vil i stor grad bli presentert i en kronologisk rekkefølge som følger prosessen i et samarbeid mellom en idrettsorganisasjon og en sponsor. Helt fra idrettsorganisasjonenes forberedelser og kontakt med sponsor til evalueringene i etterkant av arrangementet. Ved å gå igjennom funnene i en slik kronologisk rekkefølge, blir det mer oversiktlig og det kan bli lettere å blant annet sammenligne resultatene med eduselling-rammeverket der det er interessant.

5.1 Valg av samarbeidspartner

Når en idrettsorganisasjon og en sponsor har inngått et samarbeid, er det naturlig at forholdet mellom partene vil påvirke samarbeidet. Derfor skal jeg i første delkapittel ta en titt på hvem idrettsorganisasjonene og sponsorene velger å inngå samarbeid med, da det kan ha en påvirkning på det videre arbeidet deres med aktiveringen av sponsoratene.

Veien til en inngåelse av et samarbeid kan være mange, og ofte er det tilfeldigheter som spiller inn. Hvem som tar det første initiativet av sponsoren eller idrettsorganisasjonen viser seg å variere veldig fra part til part. Hos hver enkelt part varierer det også mye, så både sponsorene og idrettsorganisasjonene har erfaringer som både sender og mottaker av et initiativ til samarbeid. Det som derimot er felles for de fleste informantene, er at de som oftest starter å lete i det nærmeste nettverket sitt når de er på jakt etter nye samarbeidspartnere. Nærliggende interessenter er naturligvis enklere å opprette kontakt med enn andre potensielle partnere ute på det åpne markedet. En annen begrunnelse til å begynne søket etter potensielle partnere som ligger nært i nettverket deres, er at de allerede kjenner interessentene bedre enn

andre lenger ut i eller utenfor nettverket deres. På denne måten er det enkelt å identifisere hvilke potensielle partnere som har matchende verdier og en interesse for det de driver med:

Så måten vi går fram på når jeg skal prøve å finne nye partnere til arrangementene våre, uavhengig om dette eller andre arrangementer, så snakker jeg først med grenpartnerne som er partnere på laget, for det er veldig naturlig fordi de åpenbart har en interesse for sporten. (Idrettsorganisasjon 1, anonymisert)

I tillegg er det nødvendig å kartlegge hvilke partnere som eksisterer i nettverket fordi idrettsorganisasjonene må ha en oversikt over hvilke potensielle sponsorer som utgår på grunn av eksklusive markedsrettigheter. Enkelte idrettsorganisasjoner må med andre ord ta hensyn til hvilke sponsorer som er engasjert hos andre involverte interessenter. En arrangør i Norge kan eksempelvis ikke inngå et samarbeid med en tekstilleverandør dersom en annen tekstilleverandør er engasjert som sponsor hos den internasjonale idrettsorganisasjonen tilknyttet deres arrangement.

Som nevnt ble partnersøk i det nærmeste nettverket trukket fram som en fordel fordi man da har et bedre grunnlag for å kjenne til organisasjonenes verdier og interesser. Felles verdier viser seg å være en fremtredende, og for de fleste nødvendig, forutsetning for et potensielt samarbeid. Verdsettingen av felles verdier, visjoner og gode linker var høy hos både sponsorene og idrettsorganisasjonene:

Og det skal på en måte samsvare med det vi kaller for merkevareplattform og matche vår identitet og det vi står for da. (Sponsor 2)

Prøver å finne oss noen gode linker der, som passer identiteten vår. At vi har noen verdier og visjoner som er sammenfallende for eksempel... (Idrettsorganisasjon 1, anonymisert)

Idrettsorganisasjonene velger altså å starte søket etter nye, potensielle sponsorer i eller nære sitt eget nettverk. Begrunnelsen er i hovedsak fordi de er lettere tilgjengelig, men også fordi

det er enklere å vite om bedriftene har sammenfallende verdier, samt interesse for og erfaring med idrett.

5.2 Før inngåelse av avtale

I dette delkapittelet vil fokuset være på hva sponsorene, og ikke minst idrettsorganisasjonene, gjør før de inngår samarbeid med hverandre. Hvordan er kommunikasjonen mellom partene? Får sponsorene informasjon og et innblikk i hvilke muligheter de vil ha som sponsor til å aktivere sponsoratet sitt i forbindelse med idrettsarrangementene? Først vil resultatene fra sponsorenes side presenteres, der det vil komme fram at informantene har mange like oppfatninger og erfaringer. Deretter følger synspunktene fra idrettsorganisasjonene, hvor resultatene varierer i større grad.

Flere sponsorer erfarer at idrettsorganisasjonene stort sett er for dårlige til å sette seg inn i hvem de er som bedrift før de tar kontakt med dem. Sponsorene opplever mer spesifikt at idrettsorganisasjonene som tar kontakt er altfor generelle når den første kontakten opprettes. En av sponsorene forteller at de da pleier å komme med motsvar der de sier at det høres interessant ut, men at de etterlyser en begrunnelse på hvorfor arrangementet passer akkurat dem, hva de kan bidra med og hva de kan få ut av et eventuelt samarbeid. Viktigheten for idrettsorganisasjonene til «å gjøre litt research og hjemmelekse før de presenterer seg», som en sponsor sier, kan være betydningsfull for videre interesse fra sponsorens side. En av hjemmeleksene til idrettsorganisasjonene er å sette seg inn i merkevaren til sponsoren før de tar kontakt:

De som ofte gjør at jeg blir nysgjerrig eller vil utforske mer, eller ofte går rett i dialog for å avtale et møte, er de som klarer å overbevise. Har satt seg inn i hva merkevaren er og forklarer hvorfor det kan være interessant med et samarbeid. (Sponsor 2)

En av fellene sponsorene mener idrettsorganisasjonene helst ikke bør gå i, er å ha åpenbare standardtekster som uttrykker at de ikke har tatt seg god tid til å sette seg inn i merkevaren. En sponsor sier det er noe av det verste de vet når de leser forespørsler fra

idrettsorganisasjoner. Sponsorene opplever at noen av idrettsorganisasjonene er flinke til å legge frem hvilke fordeler det er ved å sponse dem, men de savner mer dybde og spesifiserte begrunnelser for hvorfor nettopp de passer som sponsor på idrettsarrangementet:

Når de tar kontakt, legger de gjerne fram alle fordelene ved det å være en sponsor for dette objektet, da. Men veldig få er flinke til å tenke på hvem vi er. (Sponsor 4)

Som en idrettsorganisasjon påpekte under intervjuet, har idrettsorganisasjonene de siste årene fått enda flere konkurrenter som kjemper om å tiltrekke seg sponsorer. En av hovedkonkurrentene til idretten er festivaler, som også er avhengige av sponsorer for å opprettholde driften. Derfor er det viktig for idrettsorganisasjonene å være flinke til å vise hvorfor de potensielle sponsorene skal sponse nettopp dem.

Og det er absolutt et tøffere marked, man er flere om beinet som kriger om samme potten, og da ikke bare inne i idretten, men store festivaler også. Så da er plutselig samarbeidspartnerne eller sponsorer av type Øyafestivalen og Palmesus, alle de man kanskje ikke har konkurrert så mye med tidligere, et tilfelle nå. (Idrettsorganisasjon 2)

Andre idrettsorganisasjoner sitter i en helt annen posisjon som gjør at de har råd til å bruke mindre tid og krefter på å tiltrekke seg nye samarbeidspartnere:

Vi er heldige, da, med tanke på at vi er den klubben vi er, så er det mange som ønsker å samarbeide med oss. (Idrettsorganisasjon 3)

Idrettsorganisasjonene i denne posisjonen føler de ikke trenger å være like flinke til å presentere hvilke muligheter sponsorene vil ha til å aktivere sponsoratet gjennom samarbeidsperioden, fordi de vet at det alltid vil være etterspørsel etter å være en av deres sponsorer. Motsatt betyr det at de idrettsorganisasjonene som er nødt til å oppsøke potensielle sponsorer må gjennomføre grundigere forberedelser:

Jeg pleier å sette meg inn i selskapene jeg møter og forbereder aktiveringsideer basert på deres visjon/target før vi inngår avtale. På denne måten får de en bedre forståelse av mulighetene og produktet vårt. (Idrettsorganisasjon 2)

Framleggelse av eksempler på hvordan andre sponsorer har aktivert sponsoratene sine tidligere brukes også som inspirasjon til hvordan sponsoratet kan utnyttes for nye, potensielle sponsorer når idrettsorganisasjonene tar kontakt:

Ja, vi prøver å vise dem caser på det, da. Og vi prøver å lage litt digitalt innhold for å vise potensielt nye kunder hva de kan få ut av det (Idrettsorganisasjon 1)

Ved å møte potensielle sponsorer med denne proaktive innstillingen, kan idrettsorganisasjonene sette i gang prosesser hos sponsorene som kan skape flere kreative aktiveringsidéer:

Noen ganger ender vi opp med en helt annen aktivering enn det som blir lagt frem som eksempler. Ofte bruker sponsoren f.eks. å fronte en kampanje, et nytt produkt eller segment som vi da tilpasser arenaen. Men det fungerer alltid bra å skissere eksempler, ideer og forslag til det spesifikke selskapet jeg prøver å inngå en avtale med. (Idrettsorganisasjon 2, anonymisert)

Oppsummert viser resultatene at det varierer veldig i hvilken grad idrettsorganisasjonene aktivt legger frem mulighetene sponsorene har til å aktivere sponsoratet. Eksemplene over indikerer at størrelsen og tiltrekningskraften til idrettsorganisasjonen er en påvirkende faktor. En av sponsorene virker å operere på en måte som i stor grad samsvarer med sponsorenes erfaringer, der de aktivt tar kontakt og informerer om fordeler og muligheter, men i mindre grad setter seg inn i sponsorens merkevare og kommer med aktiveringsforslag.

5.3 Gjennomføring av aktivering

Resultatene viser at sponsorene har flere forskjellige motivasjoner og hensikter som ligger bak inngåelsene av samarbeid med idrettsorganisasjoner. Om en sponsor ønsker å aktivere sponsoratet sitt, finnes det flere ulike måter å gjøre det på, og de forskjellige måtene stiller varierende krav til involvering fra idrettsorganisasjonene. De ulike metodene å aktivere sponsoratet på, grovt fordelt basert på informantenes informasjon, vil derfor presenteres videre i dette delkapittelet for å få en forståelse av hvordan idrettsorganisasjonene kan legge

til rette for og bidra med aktiveringen. Avslutningsvis vil noen av de identifiserte utfordringene ved aktivering legges frem.

5.3.1 Logoeksponering

Det er en stund siden sponing kun ble sett på som en gave, så dagens sponsorer inngår i de fleste tilfeller samarbeid med idrettsorganisasjoner med et ønske om å oppnå ett eller flere mål. Idrettsorganisasjonene opplever at hovedprioriteringene i samarbeidene varierer veldig fra sponsor til sponsor. Noen sponsorer tenker kun på logoeksponering, der synlighet på TV verdsettes høyt:

Noen vil kun ha eksponering i TV-ruta, ferdig med det. (Idrettsorganisasjon 1)

Reklameskilt eller produkt plassering langs baner og løyper er eksempler på vanlige løsninger sponsorene bruker for å øke eksponeringen i TV-sonene. En informant opplyser om at det som oftest er de største sponsorene deres som har slik logoeksponering som sitt soleklare hovedfokus ved inngåelse av et sponsorat. Ved slike aktiveringer krever det minimalt med tilstedeværelse på de forskjellige arrangementene, siden målet «kun» er å synliggjøre logoen eller produktet sitt til tilskuere og TV-seere. I tillegg til den enorme verdien som følger med en god logoeksponering, undrer en informant på om prestisje er en motivasjon ved aktiveringene gjennom logoeksponering:

Jeg tror det handler mye om litt makt og posisjon i markedet. Det er litt gjevt å ha det startnummeret, samtidig som det er en god match. (Idrettsorganisasjon 2)

5.3.2 Tilstedeværelse

Selv om logoeksponering på både arena og TV er viktig for mange sponsorer, finnes det også andre motivasjoner til inngåelse av sponsorater. Tilstedeværelse og muligheten til å møte kundene trekkes frem av flere sponsorer og idrettsorganisasjoner som en verdifull måte å aktivere sponsoratet på. Ifølge en av idrettsorganisasjonene, er det en tendens til at flere sponsorer skifter fokus fra logoeksponering til andre måter som i større grad er mer rettet mot kundene:

Men så ser vi at veldig mange sponsorer, spesielt store lokale sponsorer, norske merkevarer, de begynner å gå litt bort fra det å synes på TV, logosynligheten, og heller mer mot «hva kan vi gi tilbake til medlemmene våre, eller kundene våre».
(Idrettsorganisasjon 2)

Gjennom tilstedeværelse benytter sponsorene sponsoratet som en plattform der de kan knytte relasjoner med kundene på en helt unik måte. En informant sier at det viktigste ved et sponsorat er å skape en god opplevelse for kundene, noe de gjør ved å være til stede og møte kundene ansikt til ansikt:

Så vi prøver å skape god stemning rundt det med gode assosiasjoner med hyggelige produkter og fine ting man gir bort hvis de først er der. Når vi står på denne type stand, snakker vi bare god stemning, vi snakker ikke fag med mindre de vil snakke med oss og spør oss om det, så kan vi svare på det. Ellers er vi der bare for å gjøre ting hyggelig. (Sponsor 1, anonymisert)

Ved å være til stede som på arrangementene har de også muligheten til å promotere og snakke om produkter og tjenester, men sponsorene er altså tydelige på at det ikke er hovedmotivasjonen når de legger til rette for å møte kundene. Muligheten til å bygge gode relasjoner, skape god stemning og øke tilliten til kunden går derimot igjen som sentrale hensikter ved aktiveringen:

Skape en positiv opplevelse, det mener jeg er det viktigste, og det er også det vi skal tilrettelegge for i sponsoratene våre. (Sponsor 2)

Ifølge en sponsor er tilstedeværelse under arrangement også en måte å vise sine egne ansatte hva pengene brukes til ved inngåelser av sponsorater. Når en bedrift bruker så mye penger på å inngå sponsorater med påfølgende aktiveringer, der de ansatte i høy grad har bidratt til å tjene inn pengene som benyttes, kan det være fint å gi de ansatte en mulighet til å se med egne øyne hva bedriften faktisk bruker så mye penger på:

Jeg er alltid der, gjerne sammen med én til herfra og de lokale avdelingene som må stille og gjøre det. Og det er for at de skal ta eierskapet selv, fordi våre avdelinger der

ute er de som betaler at vi gjør dette her. De er med på å betale en kjedeavgift som gjør at vi skal bruke pengene, og da er det viktig for oss at de ser at dette er gildet.

(Sponsor 1)

I tillegg skaper den en følelse av inkludering, slik at sponsoratet blir sett på som noe hele bedriften gjør sammen og ikke bare en investering markedsavdelingen gjør. Stands under arrangementer der de ansatte fra den lokale avdelingen bidrar er et eksempel på hvordan en sponsor benyttet seg av en slik løsning.

5.3.3 Nettverksbygging

Mens mange av sponsorene er opptatt av synlighet og interaksjon med kundene sine, er noen av sponsorene mer opptatt av å få utbytte av sponsoratet gjennom nettverksbygging med andre sponsorer. Tilrettelegging for en såkalt business-to-business-markedsføring (B2B) er noe idrettsorganisasjoner også kan gjøre for å skaffe sponsorinntekter. I et slikt nettverkssamarbeid betaler sponsorene en sum til idrettsorganisasjonene i bytte mot deltakelse i sponsornettverket deres. Hos noen idrettsorganisasjoner er denne måten å jobbe på helt sentral, men hos andre er det noe som kun foregår et par ganger i året. Idrettsorganisasjonene som hyppig benytter seg av nettverksjobbing med sponsorene, inviterer gjerne sponsorene i nettverket til å møtes blant annet i forbindelse med kamper. Når det spilles kamper, inviterer idrettsorganisasjonene sponsorene til egne VIP-områder der det tilrettelegges for at de skal få en god opplevelse og bygge relasjoner med hverandre. I tillegg til å samle sponsorene under kamper eller arrangementer, inviterer idrettsorganisasjonene sponsorene til andre arrangementer der nettverkspartnerne er i hovedfokus:

Vi hospiterer ekstremt mye, vi har mye aktiviteter som går på relasjonsskapning. Det er mye gruppearbeid for å få den B2B-delen til å blomstre, mye møteforumer og sånne ting. Mye faglig. Foredrag. (Idrettsorganisasjon 3)

Uttalelsen over er hentet fra en idrettsorganisasjon som bruker mye tid og ressurser på nettverksbygging med sponsorene sine. Andre idrettsorganisasjoner som ikke prioriterer nettverksbygging i like stor grad ser allikevel også fordeler ved å tilby slike tjenester:

Så vi prøver å gjøre litt sånne ting, slik at vi blir en møteplass, ikke bare for tilskuere og publikum, men også for partnere, at de har muligheten til å netvorke og få nytte av hverandre. (Idrettsorganisasjon 2)

Som informanten påpeker har idrettsorganisasjonene en unik mulighet til å være en nyttig møteplass for bedrifter som ønsker å drive B2B-virksomhet. Nettverkstilbudet er også en måte for idrettsorganisasjonene til å få inn mindre sponsorer som ikke har ressurser til, eller interesse av, å inngå større avtaler:

Nå åpner vi et nytt nettverkssegment som er veldig lavterskel, for vi ønsker i 2020 å dra inn masse mindre partnere med mindre markedsbudsjetter. (Idrettsorganisasjon 3)

Oppsummert er nettverksbygging en måte å aktivere sponsoratene på som idrettsorganisasjonene legger til rette for, men i svært ulik størrelsesgrad. En av fordelene med å tilby et nettverk til sponsorene, er altså at mindre sponsorer som ikke har råd til eller ønske om å benytte seg av andre dyrere muligheter også får muligheten til å bli med som partner.

5.3.4 Generere inntekter

Selv om prioriteringene av nettverk, logoeksponering og tilstedeværelse varierer veldig fra sponsor til sponsor, er det liten tvil om at motivasjonen til de fleste sponsorene er return on investment (ROI), uansett hvilken måte man velger å aktivere sponsoratet på. Sponsoratene skal med andre ord generere inntekter tilbake. I tillegg til å tjene penger på sponsoratet, nevnes også endring av image og det å skape stolthet internt som andre motivasjoner for inngåelse av sponsorater:

Det var en av grunnene til at man gikk inn, for plutselig så var man med på et vinnerlag og profilerte bedriften, og da ble det et skifte internt. De ansatte ble mer stolte av å jobbe i bedriften. (Sponsor 4, anonymisert)

Selv om de fleste sponsorer er opptatt av å tjene penger på å gå inn som sponsor, nevner en sponsor at de skiller mellom to typer sponsorater: samfunnsansvars-sponsorater og kommersielle sponsorater. Førstnevnte inngås først og fremst for å legge til rette for noen i samfunnet, og trenger ikke nødvendigvis å gi en kommersiell verdi. Mye av det samme som det meste av sponning var for noen tiår tilbake (Ryan & Fahy, 2012). I slike sponsorater er de også forsiktige med å aktivere sponsoratet for å ikke sende feil signaler. Aktivering er imidlertid noe som er helt essensielt i forbindelse med de kommersielle sponsoratene, der generering av inntekter er et av hovedmålene ved samarbeidet.

5.4 Initiativ og samarbeid

Som sponsor på et idrettsarrangement har man gjennom aktivering en unik mulighet til å realisere mange av målene i markedsføringsplanen. Når det gjelder investering av tid og ressurser til aktiveringen av sponsoratene, ser det ut til å variere mye mellom sponsorene. Noen investerer mye i aktivering, med begrunnelsen om at når de først går inn som sponsor, så skal de gjøre det skikkelig. Enkelte bruker mindre enn de skulle ønske på grunn av kutt i budsjettene, mens andre er totalt inaktive. Men hvem tar initiativ til aktiveringen av sponsoratene på idrettsarrangementene? Er det sponsorene som tar initiativ og legger frem idéer fordi de kjenner både seg selv og kundene sine best, eller er det idrettsarrangørene som leder an fordi de kjenner arenaen og publikum best? Spørsmålet om hvem som skal ta initiativ og mest ansvar i et samarbeid mellom en idrettsorganisasjon og sponsor har ikke et konkret fasitsvar (O'Keefe et al., 2009). Derfor kan det være interessant å se hvor mye både idrettsorganisasjonene og sponsorene opplever at partnere tar initiativ i samarbeidet, og i hvilken grad det samsvarer med forventningene deres. Først vil synspunktene til idrettsorganisasjonene presenteres, før sponsorenes oppfatninger følger etter. Avslutningsvis legges det frem andre resultater om hvordan samarbeidet om aktivering er mellom idrettsorganisasjonene og sponsorene.

Angående initiativ til aktivering, og samarbeidet mellom idrettsorganisasjon og sponsor generelt, er det hensiktsmessig å nevne at noen av sponsorene benytter seg av eventbyråer i

forbindelse med sponserne sine. Disse eventbyråene besitter kunnskap om markedsføring som sponsorene ønsker å dra nytte av for å få mest ut av sponserne sine. I realiteten betyr det at mange av samarbeidene mellom idrettsorganisasjonene og sponsorene også inneholder en tredjepart som de må ta hensyn til. Resultatene omhandler i stor grad samarbeidet mellom idrettsorganisasjonene og sponsorene, men eventbyråene vil også bli nevnt der det er relevant og interessant.

Resultatene viser at idrettsorganisasjonene opplever det som svært sjeldent at sponsorene er de som tar initiativ og legger frem forslag til hvordan de selv kan aktivere sponseret sitt. På spørsmål om det er noen sponsorer som kommer med forslag til aktivering, svarer en representant for en idrettsorganisasjon følgende:

Nei, og det er det jeg synes er litt fascinerende, for jeg tenker at hvis jeg hadde hatt en merkevare, la oss si TINE. Hvis jeg jobber i TINE og er ansvarlig på området, så tenker jeg at jeg kjenner TINE best og vet hva som er best for merkevaren vår, i stedet for at en i idrettsorganisasjonen skal komme og fortelle hva jeg skal gjøre.

(Idrettsorganisasjon 2, anonymisert)

Tankegangen om at sponsorene selv vet hva som er best for merkevaren deres er noe sponsorene ikke overraskende også svarer selv. Representanten fra idrettsorganisasjonen fortsetter:

Det er ikke alle sponsorene som forstår hvilke muligheter de har heller.

(Idrettsorganisasjon 2)

Erfaringene er altså at flere sponsorer tilsynelatende ikke er klar over hvilke muligheter de har til å aktivere sponseret sitt etter at de har inngått en avtale. Derfor har som sagt flere sponsorer valgt å hente inn eventbyråer til å hjelpe dem, men selv ikke eventbyråene tar rollen som initiativtaker og idéskaper for kundens sponserat hver gang:

Der snakker vi direkte med eventbyrået. Men idéen er det fortsatt vi som har skissert, og så har eventbyrået kommet på i etterkant og stått for logistikken.

(Idrettsorganisasjon 2)

Idrettsorganisasjonene opplyser at de gjerne hjelper de som har behov for hjelp til aktiveringen, men en av informantene forteller imidlertid at de ikke kan prioritere å hjelpe alle sponsorer, fordi de føler de kan bli en billig arbeidsressurs for sponsorene:

Men vi kan ikke gjøre det med alle, ikke sant, for det har vi ikke mulighet til. Og da blir jeg en ekstremt billig salgsressurs for de partnerne. (Idrettsorganisasjon 3)

Mens idrettsorganisasjonene opplever at sponsorene, og eventbyråene, har et forbedringspotensial når det kommer til initiativtaking og kreativitet i forbindelse med aktiveringen av sponsoratene sine, etterlyser sponsorene bedre oppfølging fra idrettsorganisasjonene. En av oppfattelsene er at en del idrettsorganisasjoner kan virke fornøyde når avtalen er i boks og den første perioden er unnagjort, noe som resulterer i mindre oppfølging videre utover i samarbeidsperioden:

Ofte da kan man etter første året tenke sånn «okey, nå har vi fått de med, nå har vi fått en avtale, den er bra, nå kan vi fortsette og ikke gjøre noe mer». Og så bare brifer de med...kanskje de inviterer på sponsortreff og spanderer noe middag og drikke, og så tenker at de er happy liksom. Men sånn funker det ikke. (Sponsor 2)

Alle sponsorene er enige om at det er helt uvurderlig at idrettsorganisasjonene kan sette av tid og ressurser til å hjelpe og veilede dem som sponsorer gjennom hele samarbeidet. Sponsorene forteller at det er en travel hverdag for dem og at all hjelp fra idrettsorganisasjonene verdsettes utrolig høyt:

Jeg tror det er veldig viktig at man er proaktiv, komme med forslag og heller få avslag. «Nei det passer oss ikke, men kjempefint at du kommer med forslag». (Sponsor 4)

Proaktive idrettsorganisasjoner som kommer med kreative idéer og viser interesse overfor sponsorene, bygger tillit og skaper en relasjon til sponsorene som øker sannsynligheten for at de velger å forlenge samarbeidet:

Når man da får inntrykk av...eller når for eksempel hun som pusher veldig med å komme med nye kreative ideer, alltid tenker nytt for å øke verdien på sponsoratet år til år, når man får en sånn approach fra arrangøren ganske tidlig og vi ser sånn «å ja, ok, dette er interessant» og noe vi må se nærmere på, så bygger det tillitt og det bygger relasjon og det gjør også at det er enklere å gå inn og fortsette et samarbeid.
(Sponsor 2, anonymisert)

Idrettsorganisasjoner som ikke er like flinke til å vise interesse og er lite proaktive kan skape et negativt inntrykk hos sponsorene, som igjen kan føre til at terskelen for å ikke fortsette samarbeidet senkes:

Hvis jeg føler at jeg hele tiden må ta kontakt, hvis jeg må være den som driver arbeidet...hvis det hele tiden er jeg som må gjøre det, uten at man får noe tilbake, at initiativene ikke blir tatt fra samarbeidspartneren sin side, så er det ofte at det blir en sånn...hva skal man si...litt sånn negativ «de her er kanskje ikke så på, kanskje vi kan få noe mer ut av noen andre»-holdning. Så det at de er tett på, følger opp, kommer med nye ideer, gir oss mer verdi, det tror jeg er veldig viktig å drive med for arbeidet.
(Sponsor 2)

Som resultatene viser, forventer både idrettsorganisasjonene og sponsorene at samarbeidspartneren tar mer ansvar og involverer seg. Resultatene tyder på at størrelsen på både sponsor og idrettsorganisasjon påvirker graden av involvering og initiativ fra idrettsorganisasjonen. I mange tilfeller har idrettsorganisasjonene egne, faste sponsorpakker som eksempelvis kalles gull, sølv og bronse. Pakkene inneholder forskjellige fordeler tilpasset sponsorenes behov og budsjetter. Prisen sponsorene betaler gjenspeiler seg i grad av hjelp og oppfølging de får fra idrettsorganisasjonen. Resultatene viser at de største sponsorene jobber tett sammen med idrettsorganisasjonen og andre store sponsorer, mens de mindre sponsorene må belage seg på å bli nedprioritert til fordel for de større, mer verdifulle sponsorene:

Største partnerne våre, altså hovedpartnerne og generalpartner, har et hovedpartnerforum hvor vi jobber tett sammen med dem, hvor vi også hospiterer ekstremt mye. Midtsjiktet, altså gull, jobber vi litt mindre aktivt med. Og så må de under der, de må jobbe mer selvstendig. Men vi hjelper dem selvfølgelig når de trenger hjelp, da. (Idrettsorganisasjon 3)

Mens sponsorenes størrelse og omfang påvirker idrettsorganisasjonenes prioriteringer, har i tillegg størrelsen på idrettsorganisasjonen naturligvis også en påvirkning på hvor mye ressurser de har til å bistå sponsorene sine. Denne oppfatning er noe en sponsor har erfart, og de føler seg heldige som sponser en idrettsorganisasjon som har en avsatt avdeling til å håndtere dem som sponsor:

Det er stor forskjell på organisasjonene, sånn som forbundet er en stor organisasjon med en egen markedsavdeling og avsatt ressurser for å håndtere oss som sponsor. (Sponsor 4, anonymisert)

Mange idrettsorganisasjoner ønsker som vi ser at sponsorene tar initiativ til å gjennomføre aktivering sammen med dem, mens sponsorene samtidig etterlyser at idrettsorganisasjonene er tettere på og følger dem opp i større grad. Men er det slik at arbeidet utføres felles i de tilfellene der sponsorene ønsker å aktivere sponsoratet sitt? Resultatene tyder på at det varierer veldig fra samarbeid til samarbeid. Noen idrettsorganisasjoner tar kun rollen som tilrettelegger, der de kan hjelpe til med logistikk og så videre på de aktuelle arrangementsdagene, mens andre i tillegg tar en aktiv rolle i planleggingen, noe idrettsorganisasjonene selv ser stor nytte av:

Vi har fire samlinger i året hvor bare hovedpartnerne og generalpartner og oss i admin er samlet, der vi på en måte prøver å dra denne skuta sammen. Ikke at vi bare sitter og forteller hva folk skal gjøre, men at vi sammen drar det lasset, som gjør at vi knytter de veldig nærme oss selv, som igjen gjør at vi får en god relasjon som er vanskeligere å avbryte. (Idrettsorganisasjon 3)

Ved å være aktiv og gjennomføre aktiveringen sammen har man altså ikke bare muligheten til å få innspill fra forskjellige synsvinkler, men det kan også styrke relasjonene mellom partene. Som informanten påpeker, kan det også gjøre at idrettsorganisasjonene ikke styrer alt alene og bestemmer hva sponsorene kan gjøre og ikke gjøre.

Mens noen av samarbeidene er veldig tette og arbeidet med aktivering foregår sammen, er det noen ganger sponsorene velger å holde idrettsorganisasjonen utenfor og gjør det meste av arbeid alene, eventuelt sammen med eventbyrået sitt:

Og vi har troen på at markedsføringen av oss selv gjør vi best selv, så derfor holder vi noen ganger den bedriften [idrettsorganisasjonen] utenfor og så bruker vi de midlene som trengs for at vi skal få oppmerksomhet og PR og marketing rundt hvert sponsorat, da. (Sponsor 2)

Utsagnet til sponsoren over kan også brukes som en påminnelse om at aktiveringer av sponsorater ikke nødvendigvis må skje på eller ved arrangementet som sponses. En sponsor av et arrangement kan gjennomføre en effektiv aktivering utenfor arenaen, ved å for eksempel reklamere på TV eller T-banen. I slike tilfeller er det ikke like nødvendig at idrettsorganisasjonen er involvert.

5.7 Evaluering og målinger

Vel så viktig som planleggingen av aktiveringen er i forkant av arrangementer, er det å gjøre evalueringer og målinger av aktivering underveis og i etterkant. I dette delkapittelet vil fokuset rettes mot hvordan idrettsorganisasjonene og sponsorene benytter seg av målinger og kvalitative data i forbindelse med aktiveringen i samarbeidene. Avslutningsvis trekkes det frem andre måter partene tar i bruk evalueringer i etterkant av arrangementene.

Målinger og kvantitativ data viser seg å være en veldig verdifull evalueringsform, både for de intervjuede idrettsorganisasjonene og sponsorene. Sponsorater er ofte vanskelige å sette verdi på, fordi de sjeldent er like på grunn av mengder med ulike faktorer som spiller inn. Alt fra

hvor mye sponsorene investerer i aktivering til hvor bra en klubb presterer på banen vil påvirke verdien av sponsoratet. For å kartlegge og sette verdier på de ulike sponsoratene, kan idrettsorganisasjonene benytte seg av eksterne bedrifter som leverer slike analysetjenester. Idrettsorganisasjonene opplyser om at dette enten er noe de allerede benytter seg av, eller noe de ønsker å ta i bruk i fremtiden:

Men det er jo det som er utfordringen med sponsorater, det er ganske vanskelig å finne helt konkret verdien av et sponsorat. Så vi lurte litt på om vi skulle gjennomført noe med Sponsor Insight, for det er det de sitter og gjør. (Idrettsorganisasjon 2)

For idrettsorganisasjonene er det flere grunner til at det kan være fordelaktig å vite hvor mye de ulike sponsoratene er verdt. Sponsorene som allerede er inne som samarbeidspartnere, kan ved fremleggelse av tall se hvor stor verdi aktiveringen deres har. Analysene kan være spesielt interessante for sponsorene som operer utenfor TV-sonen, fordi deres aktivering stort sett handler om å kommunisere med publikum, noe som ikke kan måles uten å gjennomføre publikumsundersøkelser om merkevarekjennskap eller liknende. Slike undersøkelser vil mest sannsynlig vise at aktiveringen har hatt en effekt:

Da ser vi at de som aktiverer merkevaren sin på en bra måte ... de scorer gjerne nærmere 80% på merkevarekjennskap, mens de som ikke ønsker å gjøre noe mer enn å ha banner her og en video på TV-skjerm, de scorer som regel aldri mer enn 30% - til og med på hjulpen. (Idrettsorganisasjon 2)

Med hjulpen mener informanten at publikumsundersøkelsen stilte spørsmål om hvilke av en rekke opplistede sponsorer de hadde observert på arenaen. Selv med hjelp til å huske sponsorene som var der, påvirker aktiveringen betydelig effekten det har på publikum i positiv grad.

Ved henvisning til tall som forteller at sponsorene har vært effektivt og nådd publikum, kan idrettsorganisasjonene øke sjansene for at sponsorene velger å fortsette samarbeidet:

Og det er også viktig at sponsorer kommer opp med målinger som viser resultater gjennom sesongen. Man må rettferdiggjøre investeringen, da. (Sponsor 4)

Samtidig som målingene kan rettferdiggjøre investeringene til eksisterende samarbeidspartnere, kan de også brukes som virkemidler i forhandlinger om samarbeid med potensielle sponsorer:

Det vil gjøre det enklere å sette en pris på en pakke. Hva er egentlig øvre del på startnumrene verd? Som ville være positivt i en forhandling. (Idrettsorganisasjon 2)

I tillegg kan slike undersøkelser av og til vise at bedrifter som ikke er sponsorer på arrangementer, blir gjenkjent som sponsorer blant mange av publikummerne. En av sponsorene forteller at dette var tilfellet da de hadde noen år borte fra landslaget de sponset, noe en av idrettsorganisasjonene også erfarer med sine sponsorer:

Og så er det interessant å se at på det spørsmålet, så dukker det gjerne opp sponsorer som ikke har vært på arenaen i det hele tatt, fordi man tenker kanskje at...nå er Audi der via FIS, men det er lett å tenke at Audi er en typisk skisponsor. Så det er alltid noen sånne som dukker opp, som har klart å skape en kjempeposisjon i idretten, og som lever litt på det. (Idrettsorganisasjon 2)

Aktiveringen man gjør påvirker altså ikke bare resultatene der og da, men den kan også ha verdi i flere år fremover, selv når de ikke er en offisiell sponsor lenger.

Evalueringer av samarbeid og aktivering foregår ikke bare i form av måling med kvantitative data. En av idrettsorganisasjonene forteller at de også sender ut dokumentasjonsbilder og en oppsummering som blant annet inneholder demografi. Men det er naturligvis ikke bare idrettsorganisasjonene som skal bidra til evalueringene av samarbeidene.

Idrettsorganisasjonene forteller at det er viktig for dem å vite hvordan sponsorene har opplevd samarbeidet og aktiveringen, slik at eventuelle forbedringer kan bli identifisert til neste gang:

Så prøver vi å snakke med dem og høre deres evaluering av arrangementet. Er de fornøyd med aktiviseringen [sic]? Er det noe som kunne blitt gjort annerledes? Var plasseringen på stand riktig? Prøve å gå igjennom ting så vi fanger opp ting som kan gjøres bedre neste gang. (Idrettsorganisasjon 1)

For å oppsummere viser resultatene om evaluering og måling at evalueringer i etterkant av arrangementene er noe både idrettsorganisasjonene og sponsorene er opptatt av, og da spesielt kvantitative målinger som er med på å sette en verdi på aktiveringen av sponsoratet. Tallene fra målingene, som i mange tilfeller genereres fra eksterne analysebedrifter, brukes både som en ressurs i forhandlinger av nye avtaler og for å vise at pågående samarbeid gir resultater.

5.8 Sponsorenes utfordringer ved aktivering

Mens mange av sponsorene er kreative og bruker masse tid og ressurser på å aktivere sponsoratene sine under idrettsarrangementer, er det noen som er svært lite eller totalt inaktive. Nevnte sponsorer er de som tegner en avtale med idrettsorganisasjonene om å bli en offisiell sponsor, men som ikke investerer noe særlig mer i sponsoratet utover avtalesummen. Flere av sponsorene intervjuet i denne studien informerte at de bruker betydelig med ressurser i tillegg til avtalesummen for å maksimere sponsoratene sine, men idrettsorganisasjonene fortalte at det absolutt ikke er alle sponsorer som bruker like mye. Svaret er det samme for sponsorer av både idrettsarrangement og klubb.

5.8.1 Kostnader

En av årsakene til at noen sponsorer ikke investerer noe særlig i aktivering av sponsoratet, er at de ikke har råd til det. Kostnadene ved å bli en offisiell sponsor kan for mange være mer enn nok, slik at de ikke har mer igjen til å maksimere sponsoratet. En av informantene opplyser om at ressursene de bruker på aktivering minst er det tredoble av selve avtalesummen. Slike summer kan for noen sponsorer være vanskelig å bruke hvis sponsoratet i seg selv koster mye, noe en av sponsorene erfarer:

Jeg har sagt til han og forbundet at det begynner å bli for dyrt å være med for veldig mange. Og det hører jeg på møtene med et annet arrangement, at de går ut med så mye penger, så de har ikke mer penger til å gjøre mer. (Sponsor 1, anonymisert)

I tillegg mener informanten at idrettsorganisasjonene tar seg ulogisk mye betalt for at de skal få lov til å drive aktivering innenfor idrettsorganisasjonenes rammeverk:

Hun vil at vi skal betale syyykt mye for at vi skal ha en stand inne på arenaen. Som jeg sa til henne: «det er helt uaktuelt, for vi kan bare stå ved togstasjonen, vi vet akkurat hvor alle kommer». Vi kan stå der, det er lov. Vi står ikke og selger. (Sponsor 1, anonymisert)

Idrettsorganisasjonene har ofte egne fan-soner eller festivalgater der sponsorene kan kjøpe seg plass for å drive med aktivering i form av aktiviteter, konkurranser eller hva annet de måtte ønske. Som informanten påpeker, kan det virke helt ulogisk og uaktuelt å bruke masse penger på å ha en stand i en fan-soner når det er helt gratis å sette opp en stand utenfor arrangementsområdet. Videre forteller informanten om at det har medført litt konflikt fordi idrettsorganisasjonen ønsker å ha aktiveringen ryddig og ordentlig inne på arenaen.

Flere sponsorer ser seg nødt til å redusere eller kutte aktiveringen fordi det begynner å bli for dyrt å være sponsor. Men hvorfor fortsetter de da å være sponsor? En av informantene antyder at idrettsorganisasjonens suksess kan gjøre opp for manglende ressurser til aktivering, fordi suksessen medfører større medieoppmerksomhet og påfølgende økt eksponering:

Litt for lite for å si det sånn, for vi har fått kutt i budsjettene hvert eneste år, mens konsumprisindeksen øker, altså priser øker ute og sånn, så vi har fått mindre og mindre budsjett for hvert år faktisk. Det at vi er inne i den idretten, og den har en veldig høy interesse i Norges befolkning, også nå når landslaget har gjort det bra, så er de inne på en arena som er ganske komprimert, og så lenge vi er på drakter og arena er vi så synlig så lenge... (Sponsor 4, anonymisert)

Noen sponsorer har altså ikke råd til å drive med like mye aktivering som de skulle ønske, fordi sponsoratene i seg selv er så dyre. Men verdien av sponsoratet, samt noe begrenset aktivering og sportslig suksess, gjør at det for noen allikevel er verdt summen sammenlignet med andre former for markedsføring:

Jeg er ikke i tvil om at gode sponsorater gir mer uttelling og effekt enn hver annen kampanje føler jeg, film eller taktisk kampanje. For det rører noe med hjertet, ikke sant, det har med en helt annen måte. Er ikke så påtrengende å se en logo på en arena som å få reklame i postkassa. (Sponsor 4)

5.8.2 Tidsbruk

Samtidig som aktivering koster mye penger, krever det også åpenbart mer tidsbruk fra sponsorens side. Planleggingen av aktiveringen kan kreve mye arbeid fordi det er mange hensyn sponsorene må ta. Sponsorene må blant annet vite når forskjellige ting skjer, ha oversikt over andre sponsorer som skal være tilstede og vite hva de har lov og ikke lov til å gjøre. Alt dette kommer i tillegg til tiden og ressursene som kreves for å utarbeide idéer til aktiveringen. Når idrettsorganisasjonene inngår samarbeid med sponsorer, vil de bli sett på som en løsningsorientert og enkel partner å jobbe med. Idrettsorganisasjonene ønsker derfor å være tett på sponsorene og sørge for at sponsorene har korte beslutningslinjer, slik at de kan gjennomføre aktiveringen på en mest mulig effektiv måte:

Så for oss er det veldig viktig å ha mye kommunikasjon og en god relasjon med partnerne våre. Så prøver vi å ha korte beslutningslinjer, slik at partnerne har færrest mulig folk å forholde seg til. (Idrettsorganisasjon 1)

En av idrettsorganisasjonene opplyser om at sponsorene har blitt bedre til aktivere de siste årene, og at det trolig er et resultat av bedre oppfølging fra deres side etter at de opprettet en ny stilling:

De to siste årene spesielt, så har nok sponsorene vært ekstra gode på det, men det har nok noe med at de har fått bedre oppfølging også. Min stilling var nyopprettet for to

og et halvt år siden, så før det var det kanskje ikke like enkelt å følge opp fra vår side.

(Idrettsorganisasjon 2)

Selv om denne studiens hovedmål ikke er å undersøke hvorvidt sponsorenes aktivering øker som følge av mer oppfølging fra idrettsorganisasjonene, er informantens observasjon svært interessant og en potensiell pekepinn på hvor viktig det er at idrettsorganisasjonene engasjerer og hjelper sponsorene sine.

6.0 Diskusjon

Målet for diskusjonskapittelet er å diskutere resultatene i sammenheng med teorien og eksisterende forskning på feltet, for å kunne svare på oppgavens problemstilling: Hvordan bidrar idrettsorganisasjoner til sponsorenes aktivering før, under og etter idrettsarrangementer? Eduselling- og SVF-rammeverkene vil bli brukt til å forstå og forklare resultatene fra et teoretisk perspektiv, mens tidligere forskning bli benyttet til å sammenligne med egne funn. Før jeg går mer spesifikt i dybden på *hvordan* idrettsorganisasjonene bidrar til sponsorenes aktivering av sponsoratene sine, skal jeg i første delkapittel diskutere *hvorfor* idrettsorganisasjonene burde involvere seg og sørge for at sponsorene deres benytter seg av aktivering.

6.1 Hvorfor idrettsorganisasjonene bør involvere seg

Som nevnt flere ganger, har litteraturen vist at aktivering er nødvendig for å få utbytte av sponsoratet sitt. O'Reilly og Horning (2013) har i sin studie sett på hvor mye ressurser sponsorer bør benytte seg av for å aktivere sponsoratet sitt. Den såkalte aktiveringsraten illustrerer hvor mye en sponsor bør investere i tillegg til prisen på selve sponsoravtalen. Basert på tidligere forskning og deres egen case-studie, konkluderer de med at en rate på 1:1 - 1:7 er å anbefale for den totale aktiveringen, mens en rate på 1:1 - 1:4 bør forventes på aktivering i media. Resultatene viser at enkelte sponsorer bruker minst tre ganger så mye på aktivering i forhold til avtalesummen. Behovet for aktivering påvirkes blant annet av hvor mange andre sponsorer som er til stede på arrangementet, andre «ambush marketers» og behovet for å endre image (O'Reilly & Horning, 2013; Quester & Thompson, 2001).

Litteraturen viser altså at aktivering er noe som sponsorene i høy grad bør være opptatt av, men hvorfor bør idrettsorganisasjonene også være oppmerksomme på denne informasjonen? Med en mer vellykket aktivering, er det naturlig å anta at sponsorene vil være mer fornøyde med sponsoratet enn om aktiveringen var dårlig eller ikke-eksisterende, noe resultatene viser at er tilfelle. Ved å bidra til at sponsorenes aktivering blir vellykkede, vil

idrettsorganisasjonene kunne forvente flere fornyelser i fremtiden (O'Keefe et al., 2009). Resultatene, i samsvar med litteraturen (Axelsson & Engman, 2018), viser også at dette er noe flere idrettsorganisasjoner er bevisste på, fordi de ønsker å gi det lille ekstra for å skape gode relasjoner med sponsorene som vil resultere i økte ressursinntekter. I teorikapittelet om eduselling anbefales det at idrettsorganisasjoner burde fokusere på kundenes (sponsorene i dette tilfellet) «lifetime value» (LTV) (Sutton et al., 2000). Det betyr at idrettsorganisasjonene bør fokusere på å bygge opp gode relasjoner som gjør at samarbeidene blir langvarige, i stedet for å ha hovedmål om å skaffe flest mulig nye sponsorer hvert år.

Ved å bidra til sponsorenes aktivering, kan altså idrettsorganisasjonene øke sannsynligheten for at sponsorene forlenger samarbeidet, og dermed også øke LTV-en. For sponsorenes del kan en god aktivering være lønnsomt for en periode som er lenger enn kun samarbeidsperioden. I resultatdelen ble det vist eksempler på hvordan sponsorer som har vært flinke til å aktivere sponsoatene sine feilaktig blir gjenkjent av publikum som sponsorer selv når de ikke er inne som offisielle sponsorer. Med andre ord vil sponsorenes LTV også kunne styrkes med en god aktivering, fordi det kan føre til en status som gjør at publikum forbinder merkevaren med en idrett, klubb eller et arrangement i lenger tid fremover.

Et annet aspekt ved sponsorenes aktivering som idrettsorganisasjonene kan, og bør, dra nytte av, er bidraget deres til stemning og entusiasme på og rundt idrettsarrangementene.

Resultatene viser at det er mange sponsorer som er opptatte av å skape en god stemning og sørge for at publikum har en fin opplevelse, noe som samsvarer med idrettsorganisasjonenes publikumsundersøkelser som viser at folkeopplevelsen er viktigst for publikum.

Som vist i teoridelen om SVF, forteller et av punktene i rammeverket at idrettsorganisasjoner kun kan tilby verdiforslag (Woratschek et al., 2014). Slike verdiforslag legges spesielt frem når idrettsorganisasjonene arrangerer arrangementer og kamper, der blant annet publikum og sponsorer komplementerer med sine egne verdiforslag. De forskjellige verdiforslagene er med på å påvirke hvilken verdi arrangementet har for alle involverte aktører. Derfor kan

sponsorenes aktiveringer være verdifulle med tanke på å gjøre publikums opplevelse enda bedre, som betyr at arrangementets verdi også øker. SVF hjelper oss med å se at idrettsorganisasjonene kan legge til rette for at et arrangement eller en kamp kan bli en god opplevelse, og at mange faktorer og aktører er med på å bestemme sluttverdien. Om idrettsorganisasjonene har muligheten til å påvirke en av faktorene eller aktørene, som de har ved å involvere seg i sponsorenes aktivering, er det absolutt noe de bør gjøre. Involveringen og påvirkningen av andre interessenter er viktig nettopp fordi verdier alltid vil bli skapt felles av organisasjoner, kunder og andre interessenter, jamfør SVFs syvende punkt (Woratschek et al., 2014).

6.2 Kjenn sponsorene og kom med verdiforslag

I dette delkapittelet skal jeg diskutere hvorfor sponsorene mener det er viktig at idrettsorganisasjonene gjør gode forberedelser og kjenner de potensielle sponsorene godt før de tar kontakt angående et samarbeid. Siden eduselling-rammeverket i stor grad fokuserer på arbeidet i forkant av inngåelsene av avtaler, vil rammeverket være sentralt i dette delkapittelet.

Et av fellestrekkene for idrettsorganisasjonene som ble presentert i resultatdelen, er at de alle velger å søke etter nye partnere i eller nære sitt eget nettverk, før de eventuelt utvider søket enda bredere. Valget om å starte søket med de nærmeste alternativene blir begrunnet med at de har et bedre grunnlag for å kjenne til de bedriftene sammenlignet med andre utenfor deres nettverk. Spesielt viktig er det for idrettsorganisasjonene å være trygge på at en potensiell sponsor står for de samme verdiene som de gjør. I tillegg kan det være hensiktsmessig å få et innblikk i hvilken tidligere erfaring en potensiell sponsor har med sponsering i idretten:

An Account Executive (AE) for the franchise must self-educate him/herself about the potential clients that s/he will be meeting/targeting. The AE will need to identify to what extent the organization has been involved with sport marketing in the past and if the sponsorship program was viewed as a success. (Sutton et al., 2000, s. 152)

Å sette seg inn i de potensielle sponsorene og undersøke hvilke tidligere erfaringer de har med sponning i idretten er altså en viktig del av edusellingens første steg. Grunnen til at idrettsorganisasjonene bør være klar over de potensielle sponsorenes erfaringer med sponning i idretten, er at idretten skiller seg fra annen markedsføring på flere punkter. SVF-rammeverkets første grunnleggende prinsipp presiserer at det er på grunn av idrettens egenart at behovet for SVF først oppstod (Woratschek et al., 2014). Involvering av blant annet følelser, lojalitet og usikre utfall er aspekter ved idretten som en sponsor kanskje ikke har måttet ta like mye hensyn til ved sponning av andre type arrangementer. Resultatene viser at sponsorene i mange tilfeller velger å benytte seg av eksterne eventbyråer til å hjelpe med aktiveringer i forbindelse med sponsorater. Selv om disse eventbyråene besitter mye kunnskap om markedsføring og sponning, er det ikke sikkert at de har erfaring med aktivering og sponning av idrettsarrangementer. Med tanke på at en av idrettsorganisasjonene opplyste at selv ikke eventbyråene pleier å ta initiativ til aktivering, er det tydelig at sponning av idrett kan være noe nytt og ukjent for sponsorer.

Før idrettsorganisasjonene tar kontakt med de potensielle sponsorene bør de altså kartlegge hvilke tidligere erfaringer de har med sponning, fordi idretten skiller seg fra annen markedsføring på flere måter. Som resultatene viser, savner sponsorene at idrettsorganisasjonene forbereder seg ved å være kjent med merkevaren deres før de tar kontakt angående et mulig samarbeid. I stedet for å ha standardisert tekster som signaliserer at de ikke har satt seg godt inn i hver enkelt bedrift, bør idrettsorganisasjonene heller benytte kunnskapen de har skaffet seg om den potensielle kundene til å skreddersy en plan om et potensielt samarbeid (Sutton et al., 2000). En slik plan, steg to i eduselling-rammeverket, bør blant annet inneholde forslag til hvordan bedriften kan aktivere sponsoratet sitt. Idrettsorganisasjonene har bedre grunnlag for å utarbeide forslag til aktivering når de besitter kunnskap om bedriften fordi de da kan vite blant annet hvem målgruppen er, hva målet med sponsoratet er og hvilket image de ønsker å etterstrebe. Denne forutsetningen er tydelig beskrevet i eduselling-rammeverkets tredje steg: «It is only by learning about the organizations (its short and long term goals and objectives) that the AE can have any chance

of developing a sponsorship that will truly serve the best for both parties» (Sutton et al., 2000, s. 153).

Som SVF poengterer, kan idrettsorganisasjoner kun komme med verdiforslag, som sponsorene i etterkant kan dra nytte av (Woratschek et al., 2014). Men selv om idrettsorganisasjonene kun kan komme med forslag til aktivering, er det allikevel viktig at de faktisk kommer med forslag. Hvis de ikke gjør det, kan sponsorene miste muligheten til å skape den verdien de ønsker. Som en sponsor uttalte – det er bedre å komme med et forslag for mye enn for lite.

Så hvordan skal idrettsorganisasjonene utarbeide forslagene til aktivering? Som arrangør av arrangementet har de en bedre kjennskap til arenaen og gjennomføringen, derfor bør forslagene inneholde en beskrivelse av hvor, hva og når ting skjer. Som resultatene viser, er mange sponsorer opptatt av å møte publikum og kundene sine. Idrettsorganisasjonenes oppgave blir da å komme med forslag til hvordan sponsorene og publikum kan møtes på best mulig måte. Demonstrasjoner av hvordan andre sponsorer har aktivert sine sponsorater er noe idrettsorganisasjonene kan benytte for å gi de potensielle sponsorene et innblikk i hvilke muligheter de har som deres sponsor. Ved å komme med forslag og vise hvordan andre sponsorer har aktivert sponsoratene sine tidligere, kan idrettsorganisasjonen sette i gang en kreativ prosess hos den potensielle partneren. I resultatkapittelet fortalte en av idrettsorganisasjonene at den endelige aktiveringen til sponsorene ofte ikke samsvarer med forslagene de legger frem, men at forslagene kan være med på å starte en kreativ tankeprosess hos sponsoren.

Idrettsorganisasjonene bør altså gjøre en innsats for å bli kjent med de potensielle sponsorene, slik at de er bedre rustet til å kunne utarbeide en plan for hvordan aktiveringen kan foregå på arenaene deres. Når sponsorene vet hvilke muligheter de har og hvilke rammer de må forholde seg til, kan den kreative prosessen med å utarbeide aktiveringer også starte fra deres side.

6.3 En samarbeidspartner – ikke en kunde

I mange tilfeller kan den siste prosessen før to parter skriver under en kontrakt og inngår et samarbeid oppleves som stressende. Om en idrettsorganisasjon har fulgt flere av eduselling-rammeverkets steg, spesielt forberedelsene med fremlegging av forslag til aktivering, kan denne prosessen fungere som en forlengelse av det allerede påbegynte samarbeidet, i stedet for at det oppleves som et rent salg til en kunde (Sutton, et al., 2000). Gjennom dette delkapittelet skal jeg diskutere hvordan idrettsorganisasjonene bør arbeide kontinuerlig sammen med sponsorene gjennom hele samarbeidsperioden, blant annet ved å bidra med utvikling av aktiveringsidéer.

I det øyeblikket en idrettsorganisasjon har skrevet under en kontrakt med en sponsor, kan det være lett å tenke at den viktigste jobben er unnagjort. Ifølge resultatene er det nettopp slik flere sponsorer opplever at idrettsorganisasjonene tenker ved flere samarbeid. Resultatene avslører også at idrettsorganisasjonene erfarer at sponsorene i mange tilfeller ikke gjør så mye med sponsoratet sitt etter at de har inngått en avtale, trolig fordi de ikke er klar over hvilke muligheter de har. I de tilfellene idrettsorganisasjonene opplever at sponsorene ikke har vært flinke til å aktivere sponsoratene, er det viktig å huske på at mangel på forståelse ikke betyr mangel på interesse (Jowdy & McDonald, 2002). Med andre ord, sponsorer som ikke aktiverer, må ikke nødvendigvis være uinteresserte i å aktivere. Også her er det viktig å poengtere at verdiforslagene må gis fra idrettsorganisasjonenes side for at sponsorene skal ha mulighet til å skape verdi (Woratschek et al., 2014). Hvis idrettsorganisasjonene synes sponsorene gjør for lite, er det deres ansvar å sørge for at de er opplyste om sine muligheter til aktivering.

I fasen der samarbeidet formelt sett starter, bør idrettsorganisasjonene sette i gang med «aftermarketing» som inneholder en plan for hvordan samarbeidet skal utfolde seg videre (Sutton, et al., 2000). Idrettsorganisasjonene og sponsorene må bli enige om hvor mye de skal forvente av hverandre og hvordan de skal arbeide for at aktiveringen blir best mulig. Når idrettsorganisasjonene tar ansvar ved å tilrettelegge for og hjelpe sponsorene, er det viktig å

involvere sponsorene, slik at arbeidet fortsetter som et samarbeid og ikke noe idrettsorganisasjonen tar full styring over (Sutton et al., 2000).

Et samarbeid mellom en idrettsorganisasjon og en sponsor kan vare i mange år, så selv i de tilfellene der idrettsorganisasjonene er flinke til å informere om muligheter og kommer med forslag til aktivering før og rett etter inngåelsen av avtalen, må det tas initiativ til å planlegge hvordan aktiveringen skal foregå for nye år og perioder. Resultatene viser at både idrettsorganisasjonene og sponsorene opplever at motparten tar for lite initiativ til et samarbeid om aktiveringen av sponsorenes sponsorater. Eduselling-rammeverket mener det er idrettsorganisasjonenes ansvar å sørge for å ha en pågående kontakt gjennom hele samarbeidsperioden (Sutton et al., 2000). Med tanke på at sponsorene ofte føler idrettsorganisasjonene gjør for lite, verdsetter de derimot proaktive idrettsorganisasjoner veldig høyt. Ved å være proaktiv og legge frem forslag til hvordan sponsoren kan aktivere seg, får sponsoren muligheten til å ta del i beslutningsprosessene som gjør at relasjonene styrkes og samarbeidet gjennomføres i henhold til eduselling-rammeverket. Litteraturen viser imidlertid at sponsorer verdsetter et samarbeid som ikke utelukkende baserer seg på formelle møter, fordi det kan være begrensende for hvor bra samarbeidet kan bli (Morgan, Adair, Taylor & Hermens, 2014). Derfor er det viktig å skape gode relasjoner som kan gjøre det enklere å samarbeide i mer uformelle former.

Støtte og involvering fra idrettsorganisasjonene er noe litteraturen også hevder er et av hovedpunktene sponsorer legger vekt på når de evaluerer sponsoratene sine (Morgan et al., 2014; Rijn et al., 2019; IEG, 2017). Bidrag med idéer til aktivering og hjelp til å utvikle relevant innhold scorer begge 9-10 av 10 på viktighet hos over 30% av sponsorer (IEG, 2017). Sponsorene har altså høye forventninger om at idrettsorganisasjonene skal være en bidragsyter til arbeidet deres med aktivering av sponsorater. Idrettsorganisasjonene bør derfor være klare over hvor viktig sponsorene mener det er at de involverer seg i aktiveringsarbeidet. Ifølge IEG (2017) ønsker 58% av sponsorer å droppe ut av sponsorater før samarbeidskontrakten utløper. Med tanke på at bidrag til aktiveringsidéer er et av punktene

sponsorene mener er viktigst (IEG, 2017), kan det tyde på at det er en sammenheng mellom ønsket om bidrag til aktiveringsidéer og ønsket om å bryte samarbeidet. Sagt med andre ord, idrettsorganisasjonene har et forbedringspotensial når forventningene tilsynelatende ikke oppfylles tilstrekkelig.

I lys av denne oppgavens resultater, teorien og eksisterende litteratur, er det liten tvil om at idrettsorganisasjoner bør være proaktive og heller komme med et forslag eller en idé til aktivering for mye enn for lite, i og med at sponsorenes forventninger er så høye som de er. Som sagt må idrettsorganisasjonene fortsette å arbeide på en slik måte gjennom hele samarbeidsperioden, ikke kun i starten av samarbeidet.

6.4 Aktiveringens grad og type

På samme måte som noen sponsorer ikke vet hvordan de kan utnytte sponsoratene gjennom aktivering, kan nok noen idrettsorganisasjoner være i tvil om hvordan de på best mulig måte kan legge til rette for at sponsorene kan drive med aktivering. Idrettsorganisasjonene må først finne ut hvilket behov og ønske sponsorene har til sin aktivering. Resultatene forteller at sponsorene har flere forskjellige motivasjoner eller ønsker om hvordan de vil aktivere sponsoratene sine på, men tre hovedkategorier skiller seg ut: Logoeksponering i form av reklameskilt og annen standard reklame, nettverksbygging med andre sponsorer og interessenter, samt tilstedeværelse og interaksjon med kunder og publikum. I dette delkapittelet vil hver av de tre hovedkategoriene diskuteres hver for seg, med hovedfokus på sistnevnte.

Logoeksponering er en måte å aktivere på som stort sett alltid blir benyttet. Enten det er reklameskilt på arenaen, produktplassering eller TV-reklame, er målet å eksponere logoen, og av og til produktet, til publikum og TV-seerne. For sponsorer som kun er opptatt av slike aktiveringsmetoder, opplever idrettsorganisasjonene at de har kontroll på hva som forventes fra deres side:

Det som gjelder eksponering er veldig konkret og enkelt. Det er det vi som håndterer, vi bestiller startnumre, vi produserer det, vi sørger for at utøverne har det på seg, vi sørger for at det er LED-reklamer i skåla som er riktig i henhold til kontrakt osv. Alt av TV-eksponering sørger vi for helt og holdent. De bare godkjenner skisse og bruk av logoen. (Idrettsorganisasjon 1)

Med andre ord betyr det at idrettsorganisasjonenes oppgave blir å sørge for at sponsorenes ønsker og behov blir oppfylt, slik de har blitt enige om. Denne form for aktivering er de fleste idrettsorganisasjoner kjent med, så fokuset vil i dette delkapittelet rettes mer mot de påfølgende aktiveringsmetodene – da spesielt på aktivering i form av tilstedeværelse.

Når det gjelder sponsorenes ønske om å aktivere sponsoratet sitt i form av nettverksbygging hos idrettsorganisasjonene, spiller publikum en betydelig mindre rolle. Sponsorenes målgruppe er i dette tilfellet de andre sponsorene i idrettsorganisasjonens nettverk. Behovet for å nå publikum er ikke like nødvendig for at de skal oppnå målene sine, slik at aktivering som går på logoeksponering og interaksjon med publikum er mindre verdifulle. Med andre ord kan det også være bevisste handlinger som gjør at sponsorer er lite aktive på og rundt idrettsarrangementer. Idrettsorganisasjonene må da kunne tilby en plattform som linker sponsorene med hverandre, der de har mulighet til å ta i bruk hverandres verdiforslag (Woratschek et al., 2014). Dette kan de gjøre både i forbindelse med arrangementer og mer spesifikke møter der nettverksbyggingen er hovedfokuset.

Mens noen kun har interesse av å plassere logoen sin på reklameskilt og i TV-ruta, er det som resultatene viser en tendens til at flere og flere ønsker å benytte seg av andre måter aktivere på for å kommunisere med og gi noe tilbake til kundene. Herrmann, Kacha og Derbaix (2015) avdekker i sin studie at aktiveringstiltak som involverer kundene i aktiviteter genererer flere positive utfall enn ikke-aktive aktiveringstiltak. Tilstedeværelse på arena i form av stands, aktiviteter og konkurranser virker å være noe sponsorene ser stor verdi i når de skal sponse et idrettsarrangement. På denne måten har sponsorene en helt unik plattform der de kan møte kundene ansikt til ansikt.

Men hvordan kan idrettsorganisasjonene bidra til sponsorenes aktiveringsaktiviteter? Idrettsorganisasjonenes oppgave blir å linke sponsorene og publikum sammen, slik det er beskrevet i SVF-rammeverkets femte punkt (Woratschek et al., 2014). SVF-rammeverket hevder der at idrettsorganisasjoner hovedsakelig skaper verdi i konfigureringen av et verdinettverk (Woratschek et al., 2014). Noen av verdiene idrettsorganisasjonene selv oppnår ved å linke de involverte aktørene i nettverket sammen, er beskrevet i diskusjonskapittelets første delkapittel. Vel så viktig som å skape verdi for seg selv, er det å maksimere verdiutbyttet til sponsorene. En av oppgavene idrettsorganisasjonene har, er å tilby sponsorene og andre involverte aktører en plattform der de har muligheten til å legge frem sine verdiforslag i form av ulike aktiverings-aktiviteter. Når idrettsorganisasjonene legger til rette for aktivering på idrettsarrangementene, er det sponsorenes oppgave å utnytte verdiforslagene for å skape egen verdi. I den forbindelse er det viktig å huske på at felles verdiskapning alltid er value-in-use (Woratschek et al., 2014), så sponsorenes verdiutbytte avhenger av hvordan de tar i bruk idrettsorganisasjonenes verdiforslag. I tillegg er felles verdiskapning også alltid value-in-context, slik at faktorer som vær og antall tilskuere vil kunne påvirke sponsorenes verdiutbytte.

Idrettsorganisasjonene kan også legge til rette for verdiskapning ved at sponsorene møtes, diskuterer og lærer av hverandre. En av de intervjuede sponsorene fortalte at deres måte å aktivere på har smittet over på andre sponsorer, så idrettsorganisasjonene har muligheten til å få sponsorer til aktivere seg selv uten å være i direkte dialog med den aktuelle sponsoren, men gjennom konfigureringen av et verdinettverk. Arbeid i nettverk kan således være nyttig for de fleste sponsorene, ikke nødvendigvis bare for de som utelukkende er ute etter B2B-arbeid.

6.6 Evaluering og måling av aktivering

Denne oppgaven har fokusert mye på idrettsorganisasjonenes rolle i forbindelse med sponsorenes aktivering før og under idrettsarrangementer. I dette delkapittelet vil problemstillingens siste ledd bli diskutert, der idrettslagenes bidrag i etterkant av

arrangementene er tema. For å være helt presis må ikke evaluering nødvendigvis kun foregå i etterkant av arrangementene, noe som vil bli diskutert senere i delkapittelet.

I resultatkapittelet kom det frem at sponsorene er opptatte av evalueringer, og spesielt kvantitative målinger, av aktiveringen i forbindelse med idrettsarrangementene. Denne oppfattelsen får støtte i litteraturen, som viser at hjelp til å måle ROI er den mest verdifulle tjenesten sponsorene mener de får fra idrettsorganisasjonene (IEG, 2017). Sponsorene er opptatte av synlige bevis på at aktiveringen genererer inntekter tilbake når de investerer så mye penger på det. På andre- og tredjeplass ligger rapporter og publikumsundersøkelser i etterkant av arrangementene, hvilket betyr at de tre viktigste tjenestene sponsorene mener idrettsorganisasjonene kan tilby, omhandler evalueringer og målinger etter endte arrangementer.

Resultatene viser at sponsorene enten benytter seg av eller planlegger å benytte eksterne analysebedrifter som leverer tjenester der sponsorene kan se hvor mye sponsoratet er verdt og har generert. Det er hovedsakelig to grunner til at idrettsorganisasjonene gjennomfører eller bør gjennomføre evalueringer og målinger av sponsorenes aktiveringer og sponsorater. For det første gir det som sagt de aktuelle sponsorene en pekepinn på hvor mye sponsoratene deres har generert. Dette kan brukes som bevis på at det er lønnsomt å være sponsor av idrettsorganisasjonen og investere i aktivering, noe som kan medføre at de velger å forlenge eller fornye samarbeidsavtalen. For det andre kan disse målingene brukes til å vise potensielle sponsorer hvor verdifulle enkelte sponsorater kan være om de klarer å aktivere på en god måte. En ting er at idrettsorganisasjonene da kan klare å lande avtaler med nye sponsorer, men at sponsorene også forhåpentligvis er ivrige etter å aktivere sponsoratet.

Eduselling-rammeverkets niende og siste punkt omhandler evaluering og tilbakemelding i forbindelse med idrettsarrangementer (Sutton et al., 2000). I denne fasen poengteres det hvor viktig det er at idrettsorganisasjonene ber sponsorene om kontinuerlig tilbakemelding underveis i aktiveringsprosessen – ikke kun i etterkant av et arrangement eller lignende. En av

grunnene til at det er viktig med evaluering og tilbakemelding underveis er at potensiell misnøye fra sponsorene kan identifiseres og rettes opp i så tidlig som mulig.

Idrettsorganisasjonene kan som nevnt tidligere kun komme med verdiforslag, hvilket betyr at det er hensiktsmessig å få tilbakemeldinger på om sponsorene klarer å skape den verdien de ønsker. Ved å involvere sponsorene i evalueringene vil de bli enda mer involvert i den totale aktiveringsprosessen, noe som forhåpentligvis kan bidra til å styrke relasjonene mellom partene, som igjen øker sannsynligheten for at samarbeidet forlenges.

6.5 Sosiale medier som aktiveringsplattform

Siden sosiale medier har utviklet seg til å bli en del av stadig flere folks liv (Clement, 2020), vies et kapittel til de nye digitale plattformene. I dette kapittel skal jeg argumentere for hvorfor idrettsorganisasjonene og sponsorene bør ta i bruk sosiale medier som en aktiveringsplattform, samt hvordan det kan gjøres.

Mens antall personer som benytter seg av sosiale medier øker kraftig (Clement, 2020), er sponsorenes bruk av sosiale medier også på vei opp. IEG har undersøkt hva sponsorene mener er de viktigste tjenestene idrettsorganisasjoner bør tilby (IEG, 2017). Rapporten viser at sponsorenes verdsettelse av tilstedeværelse på sosiale medier kun er slått av eksklusivitet (IEG, 2017). Fra den forhenværende rapporten gikk tilstedeværelse på sosiale medier opp fra sjette- til andreplass, hvilket illustrerer hvor viktig sosiale medier har blitt for sponsorene de siste årene. De sosiale mediene har blitt så essensielle at kun 2% av sponsorene opplyser at de ikke benytter seg av sosiale medier til å aktivere sponsoratene sine (IEG, 2017).

De intervjuede idrettsorganisasjonene uttrykker at sosiale medier har blitt en veldig viktig kanal og en plattform som er helt nødvendig å være aktiv på. For mange idrettsorganisasjoner er idrettene de er involverte i sesongbaserte, så sosiale medier har blitt et solid verktøy for å opprettholde entusiasmen og interessen rundt arrangementet eller klubben deres. I tillegg er sosiale medier nyttig som informasjonskanal, slik at fakta om konkurranser og kamper lett kan gjøres tilgjengelig for følgerne. Idrettsorganisasjonene føler de selv har blitt mye bedre på

sosiale medier de siste årene, men de er samtidig bevisste på at de kan bli enda bedre enn det de er i dag:

Og det er kjempebehov, for hvis vi ikke er ute på sosiale medier, så funker det ikke. Altså, vi må være mye tøffere og flinkere på sosiale medier (Idrettsorganisasjon 3)

For sponsorene åpner sosiale medier-plattformen for en unik mulighet til å kommunisere med kundene sine på både før, under og etter arrangementene de sponsor. Sosiale medier er spesielt nyttig for å gjøre kundene oppmerksomme på hvilke sponsorater de er aktuelle med:

Når vi bruker penger på å sponse noe er det viktig at kundene våre vet hva vi gjør og hvorfor vi gjør det, og ikke minst at de føler en eller annen tilknytning. Det er det vi er opptatt av å prate om i sosiale medier. (Sponsor 2)

For å øke bevisstheten og interessen til kundene i forbindelse med sponsorater, pleier sponsorene å aktivisere kundene med konkurranser på sosiale medier-plattformene. Konkurransene kan for eksempel gå ut på at tilskuerne legger ut bilder fra arrangementet der de besøker sponsorens stand og benytter seg av emneknaggene deres. På denne måten kan sponsorene øke eksponeringen enda mer enn ved å kun benytte seg av arenaen og TV-reklamer.

De sosiale mediene åpner også opp for at idrettsorganisasjonene og sponsorene kan dra enda mer nytte av hverandre. Informantene forteller at dette er noe de allerede har benyttet seg av, og erfaringene er positive så langt. Av og til planlegger idrettsorganisasjonene og sponsorene når og hvordan egne sponsede innlegg skal publiseres på de forskjellige sosiale medierkanalene til idrettsorganisasjonen:

Det er rett og slett også planlagt. I høst laget vi en kommunikasjonsplan som er felles, så da planlegger vi og avtaler når de skal legge ut innlegg og når vi skal legge ut innlegg, og hva vi eventuelt deler. (Idrettsorganisasjon 2)

Noen av samarbeidene mellom idrettsorganisasjon og sponsor har slike planlagte, gjensidige promoteringer av hverandre lagt inn som en barteravtale. I andre tilfeller er det noe som er

mindre planlagt, der sponsorene har muligheten til å kjøpe seg inn enkeltvis, eller til og med gjør det uoppfordret:

Det er ofte noe som ikke er avtalefestet, men jeg tenker jo sånn at hvis jeg skal sponse noe, hvis det er et arrangement eller vi har et samarbeid hvor vi er til stede og står på, tenker jeg at vi må kunne stå inne for det vi sponser og den arrangøren eller den samarbeidspartneren. (Sponsor 2)

Sistnevnte informant forteller at det er helt uproblematisk å samkjøre promoteringer med en slik filosofi, og at det handler om å spille hverandre gode, noe de sosiale mediene legger til rette for.

Som nevnt tidligere i diskusjonskapittelet, er en av idrettsorganisasjonenes oppgaver å linke sponsorene med kunder og andre interessenter (Woratschek et al., 2014). På arenaene har idrettsorganisasjonene mulighet til å linke sponsorene med publikum gjennom ulike aktiveringstiltak, men ved å ta i bruk sosiale medier har de mulighet til å nå enda fler. I noen tilfeller kan idrettsorganisasjonene og sponsorene ha så mange følgere at de kan nå flere gjennom sosiale medier-kanalene sine enn det begrensede antallet tilskuere som er tilstede på arrangementene. Idrettsorganisasjonene har egne kontoer på diverse sosiale medier der de har opparbeidet seg en følgerbase som kan benyttes i samarbeid med sponsorene sine. Mange av idrettsorganisasjonene bruker de sosiale mediene hovedsakelig for å holde interessen for idretten oppe utenfor konkurransesesong. Men sosiale medier benyttes også av noen til å legge ut sponsede innlegg i samarbeid med sponsorene, blant annet i form av konkurranser. Gjennom sosiale medier har idrettsorganisasjonene altså muligheten til å tilby sponsorene et nettverk der de kan komme med sine verdi-inputs til publikum og andre følgere, slik at verdi kan skapes inne på idrettsorganisasjonenes sosiale medie-kanaler. Som nevnt tidligere blir det utført for eksempel gjennom konkurranser der følgerne må benytte seg av emneknagger relatert til sponsoren og legge ut bilder fra standen deres.

Aktivering på sosiale medier er noe både idrettsorganisasjonene og sponsorene bør tenke på i periodene utenfor konkurranseperioden. Gjennom de sosiale mediene har de muligheten til å strekke og forlenge aktiveringsperioden, noe som kan være spesielt nyttig for sponsorer av idrettsarrangementer som kun opptar noen dager hvert år. Sosiale medier er altså ikke bare «noe man må gjøre i disse dager», men et helt unikt aktiveringsverktøy hvor man kan øke sponsoratenes verdi på en måte som ikke hadde vært like enkelt andre steder. I tillegg er sosiale medier noe idrettsorganisasjonene også kan dra nytte av, spesielt hvis de aktiverer sammen med sponsorene. Med andre ord, sosiale medier er en nyttig kilde til value co-creation, fordi begge parter vil kunne skape verdi for seg selv og hverandre gjennom blant annet gjensidig promotering.

Aktivering av sponsorater blir av mange sponsorer benyttet til å bekjempe «ambush marketing» (O'Reilly & Horning, 2013). For bedrifter som ikke er offisielle sponsorer, og dermed såkalte «ambush marketers», kan sosiale medier være en effektiv plattform å ta i bruk for å bygge opp en tilknytning til et idrettsarrangementer (Lien, 2016). Derfor kan det være lønnsomt at idrettsorganisasjonene legger til rette for at sponsorene kan benytte de sosiale mediene til å kommunisere ut til publikum og kundene at de er offisielle sponsorer av idrettsarrangementene. Resultatene viser også at sponsorene er opptatt av at kundene vet hva de holder på med og hvorfor de gjør det, så det å kommunisere med kundene på sosiale medier kan brukes til å oppnå flere mål samtidig.

Som en av informantene påpekte under et av intervjuene, er det også et dilemma for idrettsorganisasjonene når det gjelder hvor mange sponsede innlegg de skal ha på sine sosiale medier-kontoer. Ifølge informanten er det noen idrettsorganisasjoner som velger å ikke promotere sponsorene fordi det kan resultere i kaos. Hvis en idrettsorganisasjon avtaler å ha sponsede innlegg i samarbeid med alle sponsorene sine, kan følgerne oppleve at mengden blir for mye og overskygger annet innhold. I tillegg vil verdien til hver enkelt sponsor også påvirkes av hvor mange andre sponsorer som eksponeres på idrettsorganisasjonenes kontoer.

Som mye annet må idrettsorganisasjonene benytte de sosiale mediene på en riktig måte for at det skal gi sponsorene en verdi.

Avslutningsvis er det viktig å huske på at sponsorene ikke kun må aktivere gjennom idrettsorganisasjonenes kontoer. Flere av sponsorene opplyser om at de har opparbeidet seg en stor følgerbase, og denne bør de benytte til å aktivere sponsoratene sine både før, under og etter idrettsarrangementene. Dette gjelder spesielt for de sponsorene som ikke har råd til å drive med annen aktivering, da aktivering på sosiale medier kan være et billig og bra alternativ.

6.7 utfordringer ved aktivering

I et samarbeid om aktivering mellom en idrettsorganisasjon og en sponsor, er det ikke utenkelig at det kan oppstå noen problemer. Gjennom diskusjonen har det hittil bli avdekket ulike utfordringer sponsorene og idrettsorganisasjonene kan møte på angående aktiveringen, og i dette delkapittelet vil noen av utfordringene trekkes frem. Noen av utfordringene vil bli diskutert mer inngående enn andre, avhengig av i hvilken grad utfordringen har blitt diskutert tidligere i kapittelet.

Selv om både resultatene og litteraturen viser at mange sponsorer bruker betydelige mengder med ressurser til å aktivere sponsoratene sine (IEG, 2017), finnes det også sponsorer som nesten ikke bruker noe utover avtalesummen. Resultatene viser at en av grunnene til at noen ikke aktiverer sponsoratene sine i stor grad, er at de rett og slett ikke har råd til det. For mange sponsorer er selve avtalesummen mer enn nok å betale, slik at aktiveringen blir gitt lite ressurser. Spørsmålet om hva idrettsorganisasjonene kan gjøre for å endre på dette problemet, er vanskelig å gi et konkret fasitsvar på. Crimmins og Horn (sitert av O'Reilly & Horning, 2013) hevder imidlertid at sponsorer som ikke har råd til å kommunisere sponsoratet sitt, i utgangspunktet egentlig ikke har råd til å være en sponsor. Idrettsorganisasjonene vil kanskje ha vanskeligheter for å avbryte samarbeidene med alle sponsorer som ikke aktiverer, for de er tross alt avhengige av inntektene de får via sponsoratene. Det idrettsorganisasjonene uten tvil

bør gjøre, er å sørge for at sponsorene er aktive på sosiale medier, siden det kan være et billig alternativ å benytte for å aktivere sponsoratene sine, slik det ble diskutert i sosiale medierkapittelet.

Idrettsorganisasjonene opplever også at enkelte sponsorer ikke vet hvilke muligheter de har til aktiver ved å være en av deres sponsorer. Som diskutert inngående tidligere i oppgaven, må idrettsorganisasjonene i slike tilfeller sørge for at alle sponsorene har fått et innblikk i hva de kan gjøre som sponsor, slik at de vet hvordan de kan aktivere sponsoratet for å få et enda større verdiutbytte.

Aktivering av sponsorater kan for noen sponsorer oppleves som tidkrevende. Resultatene og litteraturen viser at sponsorene verdsetter bidrag fra idrettsorganisasjonene høyt (IEG, 2017). Samtidig som det er viktig at idrettsorganisasjonene er flinke til å legge til rette for aktivering, må også sponsorene bidra slik at det blir et levedyktig samarbeid. Som SVF poengterer, vil value co-creation (felles verdiskapning) alltid være value-in-use (Woratschek, 2014). Det betyr at sponsorene må benytte mulighetene til å skape verdi gjennom aktivering, som idrettsorganisasjonene legger til rett for ved sine verdiforslag. O'Keefe et al. (2009) intervjuet i sin studie en rekke store amerikanske idrettsklubber som ble spurt om hvem som skal ha mest ansvar i et samarbeid om aktivering. Svarene varierte, men konsensus var at sponsorene absolutt bør vær involverte for at aktiveringen skal bli best mulig. En av informantene fortalte at det er viktig for dem å ha korte beslutningslinjer, slik at sponsorene har færrest mulig folk å forholde seg til. Aktiveringen må ikke nødvendigvis ta altfor mye tid, og det er som sagt viktig at sponsorene er delaktige i prosessen.

Et dilemma som kan dukke opp hos idrettsorganisasjoner er i hvilken grad de skal sette av ressurser til samarbeid om aktivering med sponsorer som er lite aktive. En av informantene uttalte at de ikke vil bli en billig arbeidsressurs for sponsorene. Motsatt opplyser en annen idrettsorganisasjon at de for et par år siden satte av ekstra ressurser til å bistå sponsorenes, noe som resulterte i en klar økning og forbedring av aktiveringene. I diskusjonkapittelets første

delkapittel argumenteres det for hvorfor idrettsorganisasjonene bør gjøre som sistnevnte informant og deres idrettsorganisasjon. Tilstedeværelse på sosiale medier er som vi har sett noe idrettsorganisasjonene og sponsorene ser på som nyttig i forbindelse med aktiveringen, men også noe en av idrettsorganisasjonene ser på som en utfordring:

En av de største utfordringene nå, eller konkurrenten vår nå, er sosiale medier. Altså, skal man putte inn 100 000 i sosiale medier-kanaler, eller skal du putte det inn i et nettverk? (Idrettsorganisasjon 3)

En ting er at potensielle sponsorer i noen tilfeller heller velger å bruke pengene sine på generell markedsføring på sosiale medier, og bli en konkurrent på linje med festivaler og så videre. En annen ting er at noen sponsorer kan se større verdi ved å benytte de sosiale mediene som en plattform til å utøve «ambush marketing», og dermed bli en direkte konkurrent som utnytter arrangementet deres. Slike utfordringer med «ambush marketers» eksisterer ikke bare på sosiale medier, så en helt ny og ukjent utfordring for idrettsorganisasjonene er det ikke.

7.0 Avslutning

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan idrettsorganisasjoner kan bidra til sponsorenes aktiveringsarbeid. I dette avsluttende kapittelet vil jeg presentere sentrale funn, før jeg deretter trekker fram begrensninger ved oppgaven og ser på mulighetene til videre forskning på feltet.

7.1 Konklusjon

Når idrettsorganisasjonene tar kontakt er sponsorene interesserte i å få et innblikk i hva *de* kan få ut av et samarbeid og hvordan de eventuelt kan benytte seg av aktivering. I tråd med eduselling-rammeverket, kommer det fram i resultatene at idrettsorganisasjonene bør ta seg tid til å gjøre seg kjent med de potensielle sponsorene i forkant av samarbeidsforhandlingene. Dette fordi kunnskap om merkevaren til de potensielle sponsorene kan gi idrettsorganisasjonene et bedre grunnlag til å utvikle forslag til aktivering for hver enkelt sponsor. Før inngåelse av avtaler bør altså idrettsorganisasjonene utarbeide en guide som forteller sponsorene hvilke muligheter de har som sponsor og hvordan de kan aktivere sponsoratene for å få mest mulig ut av samarbeidet.

Etter at en samarbeidsavtale er skrevet under, er det viktig at idrettsorganisasjonene fortsetter å være proaktive og bidra med idéer til aktivering. Det kontinuerlige samarbeidet mellom idrettsorganisasjon og sponsor er helt sentralt i eduselling-rammeverket, og resultatene viser at sponsorene er samstemte med rammeverket. Enkelte sponsorer opplever at idrettsorganisasjoner av og til kan virke fornøyde etter at samarbeidet er inngått og trekker seg eksempelvis litt tilbake etter det første året av samarbeidet. Oppgavens resultater og tidligere forskning viser at bidrag til aktivering er noe sponsorene verdsetter meget høyt, hvilket betyr at idrettsorganisasjoner som underleverer på dette punktet, kan risikere å miste sponsorer. Idrettsorganisasjoner som derimot er proaktive og gjerne kommer med et forslag til aktivering for mye enn for lite, viser interesse og skaper tillitt hos sponsorene, noe som kan øke sannsynligheten for at sponsorene velger å forlenge samarbeidet.

Sponsorene uttrykker at idrettsorganisasjonenes bidrag til evalueringer og målinger av aktiveringen er utrolig viktig, fordi de er opptatte av at sponsoratene skal være verdifulle og generere inntekter. Spesielt kvantitative målinger som kan hjelpe med å gi en verdi på ulike aktiveringsmetoder, vektlegges høyt av sponsorene. Som litteraturen også viser (IEG, 2017), er det disse målingene sponsorene mener det er viktigst at idrettsorganisasjonene bør bidra med. For å tallfeste aktiveringene, kan idrettsorganisasjonene bruke eksterne analysebedrifter som besitter ekspertise på slike målinger. Som eduselling-nettverket også påpeker, er det viktig at evalueringene ikke kun foregår i etterkant av samarbeidene, men at idrettsorganisasjonene også inkluderer sponsorene i en kontinuerlig evaluering allerede underveis i samarbeidet, slik at eventuelle forbedringer kan iverksettes så fort som mulig.

Som diskutert i diskusjonskapittelet, kan de sosiale mediene legge til rette for enda en plattform å drive med aktivering på. Foreløpig ser det ut til at både sponsorene og idrettsorganisasjonene ikke har tatt i bruk sosiale medier-kanalene til det fulle, men begge partene er selvbevisste på at de kan, og bør, bli bedre. En av de største fordelene ved å samarbeide på sosiale medier, er at både idrettsorganisasjonene og sponsorene kan sørge for å forlenge aktiveringen ved å holde interessen oppe året rundt. Dette kan være spesielt hensiktsmessig for samarbeidene som er tilknyttet sesongbaserte arrangementer som kun varer i et par dager hvert år.

En konsekvens av at det brukes mer og mer penger på sponning i idretten for hvert år som går, er at enkelte sponsorer ikke har råd til å aktivere sponsoratene de inngår. Alle resursene brukes altså for å skaffe seg attraktive rettigheter, slik at aktiveringen blir lidende. Mens noen sponsorer har direkte økonomiske utfordringer, syns andre sponsorer aktiveringen kan være tidkrevende. Derfor er det viktig at idrettsorganisasjonene kommer med forslag til aktivering og legger til rette for et effektivt samarbeid med korte beslutningslinjer.

7.2 Begrensninger og videre forskning

Utvalget av idrettsorganisasjoner var i denne oppgaven store nasjonale arrangører eller klubber, noe som betyr at de er attraktive for sponsorer på grunn av antallet tilskuere og TV-seere. Små og mellomstore idrettsorganisasjoner har naturligvis ikke like stor tiltrekningskraft. Derfor kunne det vært interessant å undersøke hva idrettsorganisasjonene kan bidra med i aktiveringsarbeidet på de mindre nivåene. Er resultatene de samme som i denne studien om de store idrettsorganisasjonene, eller er det andre behov og tilpasninger som må til for å tilfredsstille sponsorene?

En åpenbar begrensning ved denne oppgaven er at utvalget i tillegg er lite, noe det ofte er i kvalitative studier. Jeg valgte også å undersøke bredt ved å intervjuer både klubb, arrangør og forbund, i stedet for å holde meg til kun én type idrettsorganisasjon. Generaliseringen av resultatene kan derfor være vanskelig og begrensende, så det kan derfor være fruktbart å gjennomføre en lignende studie for å øke utvalget – for eksempel ved å kun fokusere på arrangører.

8.0 Referanser

Axelsson, V. & Engman, N. (2018). *Aktivering av sponsorskap - ur ett föreningsperspektiv*.

Hentet 20. mai 2019 fra [http://du.diva-](http://du.diva-portal.org/smash/get/diva2:1219175/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/smash/get/diva2:1219175/FULLTEXT01.pdf](http://du.diva-portal.org/smash/get/diva2:1219175/FULLTEXT01.pdf)

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.). (2012). *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*.

Oslo: Gyldendal Akademisk

Brottveit, G. (Red.). (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder. Om å arbeide*

forskningsrelatert. Oslo: Gyldendal Akademisk

Clement, J. (2020). *Number of worldwide social network users from 2010 to 2023*. Hentet 19.

mai 2020 fra

<https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>

Cornwell, T. B., Weeks, C. S. & Roy, D. P. (2005). Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21-42.

<https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639194>

Ferrand, A., Chappelet, J-L. & Séguin, B. (2012). *Olympic Marketing*. New York: Routledge

Føllesdal, D. & Walløe, L. (2002). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi* (7. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grimen, H. & Ingstad, B. (2015). Kvalitative forskningsopplegg. I: P. Laake, B. R. Olsen & H. B. Benestad (Red.), *Forskning i medisin og biofag* (s. 321-349). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Herrmann, J-L., Kacha, M. & Derbaix, C. (2015). "I support your team, support me in turn!" The driving role of consumers' affiliation with the sponsored entity in explaining behavioral effects of sport sponsorship leveraging activities. *Journal of Business Research*, 69, 604-612. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.016>

IEG. (2017). *What sponsors want & where dollars will go in 2018*. Hentet 22. august 2019 fra <http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag

Jowdy, E. & McDonald, M. (2002). The FUTURES Golf Tour Case Study: Sponsorship Sales and Eduselling. *Sport Management Quarterly*, 11(4), 248-251.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lien, A. (2016). *Sponsorship activation through social media: The case of the Norwegian Ski Federation Cross-Country in the context of FIS Nordic World Ski Championship in Falun 2015*. Masteroppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.

Loland, S. & McNamee, M. (2017). Philosophical reflection on the mission of the European College of Sport Science: challenges and opportunities. *European Journal of Sport Science*, 17(1), 63-69. <https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1210238>

Morgan, A., Adair, D., Taylor, T. & Hermens, A. (2014). Sport sponsorship alliances: relationship management for shared values. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), 270-283. <https://doi.org/10.1108/SBM-12-2013-0044>

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

- O’Keefe, R., Titlebaum, P. & Hill, C. (2009). Sponsorship activation: Turning money spent into money earned. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 43-53. Hentet 7. mai 2019 fra https://www.researchgate.net/profile/Peter_Titlebaum/publication/291006425_Sponsorship_activation_Turning_money_spent_into_money_earned/links/56f3f91508ae95e8b6d05ef5/Sponsorship-activation-Turning-money-spent-into-money-earned.pdf
- O’Reilly, N. & Horning, D. L. (2013). Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review*, 16, 424-437. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.001>
- Papadimitriou, D. & Apostolopoulou, A. (2009). Olympic Sponsorship Activation and the Creation of Competitive Advantage. *Journal of Promotion Management*, 15(1-2), 90-117. <https://doi.org/10.1080/10496490902892754>
- Quester, P. G., Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(2), 33-47. Hentet fra <https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/1218/1/hdl1218.pdf>
- Ryan, A. & Fahy, J. (2012). Evolving priorities in sponsorship: From media management to network management. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), 1132-1158. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.645858>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Woratschek, H., Horbel, C. & Popp, B. (2014). The sport value framevork - a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6-24. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2013.865776>

Tabelloversikt

Tabell 1: Beskrivelse av informanter

28

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

NSD Personvern

16.12.2019 12:51

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 549304 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

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 16.12.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2020

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 viderebehandles 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 som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt 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!

Kontaktperson hos NSD: Gry Henriksen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv – idrettsorganisasjon

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan kan en idrettsorganisasjon bidra til å aktivere sponsorene sine?”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke samarbeidet mellom idrettsorganisasjoner og sponsorer, og hvordan idrettsorganisasjonene kan bidra til at sponsorene får mest ut av sitt sponsorat. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å se på hva en idrettsorganisasjon kan bidra med når en sponsor skal maksimere sponsoratet sitt. Det vil gjennomføre intervjuer med flere arrangører og klubber, samt noen av deres sponsorer for å finne ut av hvordan samarbeidet mellom arrangøren og sponsorene er, og finne ut hvilke muligheter idrettsorganisasjonene har til å involvere seg i aktiveringsarbeidet. Prosjektet er en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Seksjon for kultur og samfunn ved Norges idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du/dere blir spurt om å delta fordi arrangementet/klubben deres er av interesse på grunn av dens størrelse og tiltrekking av både sponsorer og publikum/deltakere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju som vil ta ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp på en lydopptaker.

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.

- Student og veileder er behandlingsansvarlige og vil ha tilgang til dataene som samles inn.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Selv om du og ditt arbeidssted vil bli anonymisert, kan det være mulig å gjenkjenne på bakgrunn av opplysninger om deg/dere.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juli 2020. Når studien er ferdigstilt vil intervjuet og opplysningene om deg bli slettet, slik at det ikke vil være mulig å spore utsagn eller opplysninger tilbake til deg.

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 Øystein Githmark Nore (oysteinnore@hotmail.com) og Chris Horbel (chris.horbel@nih.no)
- Vårt personvernombud: personvernombud@nih.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Øystein Githmark Nore



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan en idrettsorganisasjon bidra til å aktivere sponsorene sine?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (opplysningene vil anonymiseres, men det kan ikke utelukkes at jeg kan gjenkjennes)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. juli 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv – sponsor

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan kan en idrettsorganisasjon bidra til å aktivere sponsorene sine?”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke samarbeidet mellom idrettsorganisasjoner og sponsorer, og hvordan idrettsorganisasjonene kan bidra til at sponsorene får mest ut av sitt sponsorat. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å se på hva en idrettsorganisasjon kan bidra med når en sponsor skal maksimere sponsoratet sitt. Det vil gjennomføre intervjuer med flere arrangører og klubber, samt noen av deres sponsorer for å finne ut av hvordan samarbeidet mellom arrangøren og sponsorene er, og finne ut hvilke muligheter idrettsorganisasjonene har til å involvere seg i aktiveringsarbeidet. Prosjektet er en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Seksjon for kultur og samfunn ved Norges idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du/dere blir spurt om å delta fordi samarbeidet deres med _____ er av interesse på grunn av deres og arrangementets/klubbens størrelse og tiltrekking av tilskuere/deltakere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju som vil ta ca. 30-60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp på en lydopptaker.

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.

- Student og veileder er behandlingsansvarlige og vil ha tilgang til dataene som samles inn.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Selv om du og ditt arbeidssted vil bli anonymisert, kan det være mulig å gjenkjenne på bakgrunn av opplysninger om deg/dere.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juli 2020. Når studien er ferdigstilt vil intervjuet og opplysningene om deg bli slettet, slik at det ikke vil være mulig å spore utsagn eller opplysninger tilbake til deg.

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 Øystein Githmark Nore (oysteinnore@hotmail.com) og Chris Horbel (chris.horbel@nih.no)
- Vårt personvernombud: personvernombud@nih.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Øystein Githmark Nore



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan en idrettsorganisasjon bidra til å aktivere sponsorene sine?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (opplysningene vil anonymiseres, men det kan ikke utelukkes at jeg kan gjenkjennes)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. juli 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide – idrettsorganisasjon

Intervjuguide – sponsee:

	Spørsmål	Motiv
Introduksjon	Kort intro: bakgrunn for oppgaven, navn, stilling, konfidensialitet.	
	For å starte, kan du si noe om hvorfor dere inngår samarbeid med sponsorer?	Økonomisk støtte, andre goder, awareness?
Eduselling/ samarbeid	Hvordan foregår prosessen med potensielle sponsorer før inngåelse av avtaler?	Finne ut hvor mange av Sutton et al. (2000) sine ni eduselling-trinn som følges
	Hva ser dere etter i en potensiell sponsor?	Finne ut om sponsee legger vekt på sponsorer som er flinke med aktivering.
	Etter inngåelse av en kontrakt, hvordan er kontakten og samarbeidet mellom dere og sponsor i forkant av arrangementet?	O’Keefe (2009): Mange sponsorer vet ikke hva de skal gjøre etter inngåelse av avtale.
	Hvilke fordeler har dere av å involvere dere i sponsorenes arbeid?	Axelsson og Engman (2018): Gjør sponsorene fornøyde → fornyelse av avtale Sutton (2017): Skille seg ut blant mengden av alternativer som finnes
	Hvorfor tror du noen av sponsorene deres har sponset dere over så mange år?	Finne ut om sponsee trekker frem egen innsats mtp. eduselling og annen tilrettelegging
	Hvordan jobber dere for å beholde sponsorene deres?	Lachowetz et al. (2002): For NBA-lag er tre faktorer

		<p>viktig: Added value, customer education (eduselling) og relationship building/developing</p> <p>Gir de noe ekstra utover kontrakten, slik Axelsson og Engman (2018) så i Sverige?</p>
Aktivering	Hvordan utnytter sponsorene deres sponsoratet sitt?	Hvilken type aktivering? Hvor mye aktivering?
	Hvilke sponsorer utnytter sponsoratet sitt best?	Finne ut om de som benytter seg av sponsee, utmerker seg positivt. De som har en klar aktiveringsplan (O'Keefe, 2009;
	Hvordan bruker dere sosiale medier i samarbeid med sponsorene?	Enkelt, billig og en plattform hvor sponsee og sponsor kan kommunisere med kundene sine (Lien, 2018)
	Hva gjør dere i samarbeid med sponsorene for at de skal få mest ut av å sponse dere?	Muligens får jeg svar på dette underveis, men dette siste spørsmålet stilles hvis det trengs mer konkret om aktiveringssamarbeidet.

Vedlegg 5: Intervjuguide - sponsor

Intervjuguide – sponsor:

	Spørsmål	Motiv
Introduksjon	Kort intro: bakgrunn for oppgaven, navn, stilling, konfidensialitet.	
	Hvorfor sponser dere ____?	Finne ut om ____ har vært flinke og benyttet eduselling (Sutton et al., 2000). Finne ut om aktivering er en faktor som vektlegges ved valg av sponsee.
Eduselling/ samarbeid	Hvordan foregår prosessen med arrangøren før en eventuell avtale inngås?	Finne ut hvor mange av Sutton et al. (2000) sine eduselling-trinn de eksponeres for.
	Hvilken rolle har arrangøren i arbeidet deres med sponseret?	Nok kontakt og kommunikasjon fra sponsee? (Rijn, et al., 2019)
	Hva betyr det for dere at ____ kan involveres i sponserarbeidet deres?	Litteraturen forteller at det er et stort pluss i boka (Axelsson & Engman, 2018; O’Keefe et al. 2009)
	Hva kan arrangøren gjøre for at dere skal bli enda mer fornøyd med samarbeidet?	Rijn et al. (2019): Mer/bedre kontakt/kommunikasjon fra sponsee
	Hvor mye investerer dere i sponseret utover avtalesummen?	O’Reilly og Horning (2013): Raten bør være mellom 1:1 og 7:1
Aktivering	Hva gjør dere for å få mest ut av sponseret deres?	O’Keefe (2009): Mange sponsorer vet ikke hva de

		skal gjøre etter inngåelse av avtale.
	Hvordan bruker dere sosiale medier i forbindelse med arrangementet?	Enkelt, billig og en plattform hvor ___ kan kommunisere med kundene sine (Lien, 2018)
	Promoterer dere _____ gjennom reklamer e.l.?	O'Reilly og Horning (2013): "A broader analysis of activation including both of these perspectives [sponsor og sponsee] would be valuable" O'Keefe et al. (2009): Hvem bør betale for slikt?
	Hva gjør dere i samarbeid med arrangøren for at dere skal få mest ut av å sponse dem?	Muligens får jeg svar på dette underveis, men dette siste spørsmålet stilles hvis det trengs mer konkret om aktiveringssamarbeidet.